



**KETIKA PEREMPUAN MENYUARAKAN PENDAPAT:  
MENELUSURI BAGAIMANA GENDER MEMENGARUHI  
DAMPAK KETIDAKSOPANAN DI TEMPAT KERJA  
(WORKPLACE INCIVILITY) TERHADAP KINERJA MELALUI  
PERILAKU MENYUARAKAN PENDAPAT (VOICE BEHAVIOR)**

Prof. Dr. Mustainah M, M.Si



# **ORASI PENGUKUHAN GURU BESAR**

**PRODI ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS TADULAKO**

## KATA PENGANTAR

**Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,**

**Selamat pagi, salam sejahtera bagi kita semua,**

**Yang Terhormat :**

- Bapak Menteri Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi Republik Indonesia
- Bapak Rektor Universitas Tadulako beserta para Wakil Rektor,
- Bapak Ketua Senat, Sekretaris Senat, serta seluruh Anggota Senat,
- Bapak Ketua Dewan Guru Besar, Ibu Sekretaris Dewan Guru Besar, dan seluruh Anggota Dewan Guru Besar,
- Bapak/Ibu Dekan Fakultas, Direktur Pascasarjana, dan para Ketua Lembaga,
- Para Kepala Biro, Wakil Dekan, Wakil Direktur, dan Sekretaris Lembaga,
- Para Dosen, dan Pegawai
- Tamu undangan, keluarga besar, sanak saudara, serta seluruh hadirin yang berbahagia.

**Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang,** yang telah menuntun setiap langkah kecil dalam perjalanan panjang ini, hingga pada akhirnya membawa saya berdiri di tempat yang penuh kehormatan ini.

Hari ini, di ruang yang megah dan sakral ini, saya berdiri—bukan semata atas kekuatan saya sendiri, melainkan berkat limpahan rahmat-Nya, doa orang tua, tuntunan para guru, serta dukungan semua sahabat seperjalanan.

Apa yang dahulu terasa sejauh bintang di langit, hari ini menjadi nyata di hadapan kita semua. Maka, dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, saya persembahkan momen ini untuk semua yang telah menjadi bagian dari perjalanan hidup saya.

Sebagaimana yang pernah diungkapkan oleh Albert Einstein "Only a life lived for others is a life worthwhile." ("Hanya kehidupan yang dijalani untuk orang lainlah yang layak dijalani."). Kutipan ini mengingatkan saya bahwa pencapaian ini bukanlah puncak bagi diri sendiri, melainkan sebuah panggilan untuk terus berbagi, mendidik, menginspirasi, dan memberi manfaat yang lebih luas bagi masyarakat, bangsa, dan dunia akademik.

Maka Dalam kesempatan ini izinkan saya untuk menyampaikan orasi ilmiah yang berjudul

**KETIKA PEREMPUAN MENYUARAKAN PENDAPAT: MENELUSURI BAGAIMANA GENDER MEMENGARUHI DAMPAK KETIDAKSOPANAN DI TEMPAT KERJA (WORKPLACE INCIVILITY) TERHADAP KINERJA MELALUI PERILAKU MENYUARAKAN PENDAPAT (VOICE BEHAVIOR)**

Palu, Mei 2025

Mustainah

## PENDAHULUAN

Dalam perjalanan hidup manusia, tempat kerja bukan hanya ruang untuk mencari nafkah. Ia adalah arena interaksi sosial, tempat ide dan energi bertemu, tempat kepribadian diuji, dan tempat nilai-nilai kemanusiaan diuji ketangguhannya. Namun, sebagaimana dalam kehidupan manusia secara umum, interaksi di dunia kerja pun tidak selalu ideal. Ada perilaku-perilaku yang menyimpang dari norma saling menghormati, yang merusak keharmonisan, melemahkan semangat kolektif, dan dalam jangka panjang, mengguncang fondasi produktivitas.

Salah satu bentuk perilaku ini adalah ketidaksopanan di tempat kerja — workplace incivility. Sebuah perilaku dengan intensitas rendah, kadang bahkan nyaris tak terlihat, namun berdampak jauh ke dalam jiwa organisasi. Tindakan seperti meremehkan pendapat rekan kerja, menunjukkan sikap kasar tanpa alasan, atau memperlakukan bawahan dengan ketidakpedulian, adalah contoh nyata dari ketidaksopanan yang perlahan namun pasti menggerus semangat kolektif. Ketidaksopanan ini, sebagaimana dijelaskan oleh Andersson dan Pearson (1999), bukanlah agresi yang terang-terangan, bukan pula kekerasan yang mudah dikenali, melainkan perilaku tidak menghormati yang mengikis norma kerja sehat secara perlahan. Menariknya, pelaku ketidaksopanan seringkali tidak menyadari dampak dari tindakan mereka, bahkan kadang melakukannya tanpa niat buruk.

Di Indonesia, fenomena ini memiliki nuansa yang unik. Sebagai bangsa yang menjunjung tinggi kolektivisme dan hierarki sosial (Hofstede, 2007), banyak perilaku dominan atasan dianggap bagian dari kelaziman. Sikap menghormati senioritas seringkali membuat ketidaksopanan sulit diidentifikasi, apalagi dilaporkan. Di organisasi pelayanan publik, yang menjadi ujung tombak pelayanan masyarakat, ketidaksopanan ini menjadi tantangan serius yang mengancam keberlanjutan dan efektivitas pelayanan. Dalam kondisi seperti ini, muncul pertanyaan penting: Bagaimana ketidaksopanan ini berdampak terhadap kinerja pegawai, dan adakah mekanisme yang dapat memperjelas hubungan ini?

Salah satu mekanisme yang relevan untuk diteliti adalah perilaku menyuarakan pendapat — voice behavior. Voice behavior adalah keberanian pegawai untuk mengungkapkan gagasan, kritik membangun, serta solusi demi perbaikan organisasi. Ini adalah suara-suara kecil yang, jika dihargai dan dirawat, akan menjadi kekuatan besar untuk inovasi dan perubahan.

Namun, ketidaksopanan dapat membungkam suara-suara tersebut. Pegawai yang diperlakukan tidak sopan mungkin memilih diam, menahan ide, bahkan menarik diri dari kontribusi aktif. Lebih jauh lagi, faktor gender perlu dipertimbangkan. Dalam konteks budaya kita, perempuan dan laki-laki mungkin memiliki persepsi dan respons berbeda terhadap ketidaksopanan, yang pada akhirnya memengaruhi sejauh mana mereka berani bersuara dan berkontribusi.

Bapak Rektor serta segenap hadirin yang saya muliakan, Workplace Incivility atau ketidaksopanan di tempat kerja berdampak negatif terhadap kinerja pegawai (Faheem et al., 2022; Jiang et al., 2019; Santoso et al., 2020). Secara khusus, perilaku ini menurunkan kinerja pegawai dalam organisasi pelayanan publik (Smith et al., 2021). Penelitian ini memperkaya kajian sebelumnya dengan menyelidiki bagaimana jenis kelamin pegawai memengaruhi hubungan antara ketidaksopanan dan kinerja melalui perilaku menyuarakan pendapat (voice behavior). Secara ringkas, hasil studi menunjukkan bahwa workplace incivility (ketidaksopanan di tempat kerja) secara langsung menurunkan kinerja, dan peran gender memoderasi pengaruh tidak langsung dari ketidaksopanan terhadap kinerja.

Penelitian ini memperkuat penerapan teori social exchange atau pertukaran sosial (Homans, 1958) dan prinsip resiprositas (Ferrell & Zey-Ferrell, 1977). Pegawai yang mengalami perlakuan tidak sopan merasa hubungan timbal balik mereka dengan organisasi merugikan mereka, dan mereka meresponsnya dengan menurunkan kinerja atau bahkan menunjukkan perilaku menyimpang/ konter produktif (Khan et al., 2022; Xanthopoulou et al., 2009). Temuan ini menunjukkan bahwa prinsip tersebut juga berlaku dalam konteks organisasi pelayanan publik di Indonesia. Ketika merasa mendapat dukungan dari organisasi, pegawai akan memberikan upaya ekstra.

Namun, ketidaksopanan tidak secara signifikan menurunkan voice behavior. Secara teori, seharusnya persepsi terhadap ketidaksopanan akan membuat pegawai enggan berbagi gagasan atau menyuarakan pendapat (Anand et al., 2022; Santoso et al., 2020). Namun, temuan menunjukkan bahwa pegawai di organisasi publik Indonesia tetap menyuarakan pendapat, meski mereka menjadi korban dari perilaku ketidaksopanan. Dengan demikian, perilaku tidak sopan tidak berpengaruh langsung terhadap voice behavior.

Studi ini mengungkap mekanisme baru bahwa peran gender memengaruhi efek tidak langsung dari ketidaksopanan terhadap kinerja melalui voice behavior. Pegawai laki-laki dan perempuan memandang ketidaksopanan dari sudut pandang yang berbeda. Sesuai teori peran gender (Doherty & Eagly, 1989; Eagly, 1997), laki-laki cenderung menunjukkan dominasi dan bertindak agresif dalam situasi menantang, termasuk menyuarakan keprihatinan saat menghadapi ketidaksopanan. Namun, menurut teori verifikasi diri (Swann & Read, 1981), pegawai perempuan merasa perlu membuktikan kompetensi mereka dengan menyuarakan gagasan atau keprihatinan saat diperlakukan tidak sopan.

## PENDAHULUAN

Motivasi untuk memverifikasi kemampuan diri ini mungkin menjadi dorongan yang lebih kuat bagi perempuan dibandingkan dengan laki-laki. Dalam budaya Indonesia yang masih menganut pandangan gender tradisional (Boehnke, 2011), perempuan didorong untuk merawat keluarga, sementara laki-laki menjadi pencari nafkah. Oleh karena itu, saat perempuan bersuara, mereka juga sedang melawan stereotip dan membuktikan kontribusi mereka sebagai pegawai publik yang kompeten.

Ketika ketidaksopanan muncul, perempuan di sektor publik mungkin lebih terdorong untuk aktif menyuarakan keprihatinan mereka. Berbeda dengan laki-laki yang mungkin memandang voice sebagai upaya tambahan yang tidak perlu, terutama jika mereka merasa tetap harus menjaga tanggung jawab utama sebagai penyedia nafkah. Bagi laki-laki, mempertahankan tugas utama tanpa perlu suara tambahan adalah strategi bertahan paling aman.

## IMPLIKASI PRAKTIS

Penelitian ini menghasilkan dua implikasi praktis bagi praktisi sumber daya manusia dan pimpinan di organisasi publik Indonesia. Ketidaksopanan di tempat kerja secara langsung menurunkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi publik perlu membangun lingkungan kerja yang positif dan saling menghormati. Kebijakan dan prosedur yang mendorong perilaku saling menghormati perlu dikembangkan. Program pelatihan atau peningkatan kesadaran tentang ketidaksopanan juga dapat membekali pegawai dan pimpinan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengelola situasi tersebut secara efektif.

Hanya pegawai perempuan yang terdorong untuk bersuara saat menghadapi ketidaksopanan. Padahal, voice behavior adalah perilaku kerja yang diharapkan dan bermanfaat bagi efisiensi serta hasil organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa semua pegawai, tanpa memandang gender, perlu didorong untuk menyuarakan keprihatinannya saat menemui perilaku menyimpang. Oleh karena itu, organisasi publik harus menyediakan mekanisme pelaporan yang sistematis untuk menangani perilaku tidak sopan atau tidak etis secara serius. Peran gender memang penting dalam keseimbangan kehidupan kerja, tetapi voice behavior seharusnya didorong oleh keinginan untuk membawa perubahan positif dalam organisasi publik, bukan ditentukan oleh gender.

## KETERBATASAN DAN ARAH PENELITIAN SELANJUTNYA

Penelitian ini berhasil mengungkap mekanisme empiris dari ketidaksopanan di tempat kerja. Namun, terdapat faktor-faktor lain yang tidak dikaji dalam studi ini namun berpotensi memengaruhi mekanisme tersebut, seperti karakteristik kepribadian, kondisi psikologis, atau sikap individu. Kepribadian, misalnya, memainkan peran penting dalam munculnya kepemimpinan destruktif (Henle & Gross, 2014; Spurk et al., 2016; Tepper et al., 2001) yang berkaitan dengan ketidaksopanan di tempat kerja.

Keterbatasan lainnya adalah desain penelitian ini tidak memungkinkan kesimpulan kausal. Oleh karena itu, penelitian eksperimental direkomendasikan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara ketidaksopanan, voice, dan kinerja. Terakhir, karena penelitian ini hanya dilakukan di sektor publik di Indonesia, maka jenis organisasi lain (seperti bisnis atau swasta) mungkin akan menghasilkan temuan yang berbeda. Oleh sebab itu, faktor organisasi lain juga perlu diteliti lebih lanjut untuk memahami secara menyeluruh pengaruh ketidaksopanan di tempat kerja.

## KESIMPULAN

Workplace incivility atau ketidaksopanan di tempat kerja berdampak negatif terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini mengungkap mekanisme unik dari fenomena tersebut di organisasi publik Indonesia. Efek langsung dari ketidaksopanan terhadap kinerja sesuai dengan teori pertukaran sosial. Namun, efek tidak langsung melalui voice behavior hanya muncul pada pegawai perempuan. Peran gender memengaruhi cara pegawai menanggapi ketidaksopanan. Laki-laki cenderung mempertahankan perilaku kerja biasa tanpa bersuara, sementara perempuan melihat ketidaksopanan sebagai peluang untuk membuktikan kompetensi dan kontribusinya bagi organisasi. Di tengah ekspektasi sosial yang menempatkan perempuan sebagai pengasuh dalam lingkungan yang didominasi laki-laki, menyuarakan pendapat menjadi bentuk verifikasi diri bagi mereka. Terlepas dari pengaruh gender, organisasi pelayanan publik harus menerapkan kebijakan dan prosedur yang jelas untuk mengatasi ketidaksopanan di tempat kerja.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan penuh kerendahan hati dan rasa syukur, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

- Bapak Menteri Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi Republik Indonesia yang telah memberikan kepercayaan kepada saya jabatan fungsional Guru Besar di Universitas Tadulako.
- Pimpinan Universitas Tadulako, khususnya kepada Bapak Rektor, Bapak Wakil Rektor, serta seluruh jajaran pimpinan universitas, yang telah memberikan kepercayaan, dukungan, dan kesempatan bagi saya untuk mengembangkan diri dalam dunia akademik.
- Ketua Senat, Sekretaris Senat, dan seluruh anggota Senat Akademik Universitas Tadulako, atas kehormatan dan dukungan yang diberikan dalam proses pengukuhan ini.
- Ketua Dewan Guru Besar, Sekretaris Dewan Guru Besar, dan seluruh anggota Dewan Guru Besar Universitas Tadulako, yang telah membimbing, membina, dan memberikan teladan luhur dalam menjaga marwah keilmuan dan integritas akademik.
- Dekan FISIP dan Wakil Dekan FISIP periode 2021-2025;
- Dekan FISIP dan Wakil Dekan FISIP periode 2025-2029;
- Direktur Pascasarjana, Wakil Direktur, Ketua dan Sekretaris Lembaga.
- Ibu Kepala Biro Kepegawaian, dan seluruh pegawai biro kepegawaian yang penuh perhatian serta memberikan informasi dan pelayanan pada saya jika ada kekurangan dalam pengusulan hingga terbit SK Guru Besar.
- Para dosen, pegawai, dan seluruh rekan sejawat di Universitas Tadulako, yang telah memberikan dukungan moral, ilmu, inspirasi, dan kebersamaan yang luar biasa dalam perjalanan akademik saya.
- Guru-guru, dosen, dan para pembimbing saya sejak masa pendidikan dasar hingga perguruan tinggi, yang telah menanamkan nilai-nilai ketekunan, rasa ingin tahu, dan semangat pantang menyerah yang terus saya pegang hingga hari ini.
- Rekan-rekan peneliti dan kolaborator ilmiah, khususnya kepada Bapak Hillman Wirawan, Ph.D, Bapak Dr. Rudi Salam, Prof. Syahrudin Hattab, dan Prof. Daswati, dan Dr. Dandan Haryono atas kerjasama, dan inspirasi yang diberikan dalam berbagai penelitian, serta kontribusi besar dalam memperkaya bidang ilmu administrasi publik dan perilaku organisasi.
- Seluruh partisipan dalam penelitian-penelitian saya, yang dengan tulus berkontribusi dalam memberikan data dan pengalaman berharga, yang menjadi fondasi penting dalam pengembangan ilmu pengetahuan.
- Kedua orang tua saya, Almarhum Bapak H. Andi Mappatoba dan Almarhuma Ibunda Hj. Sitti Maemunah yang telah mendoakan tanpa lelah, membesarkan dengan penuh kasih sayang, serta menanamkan nilai-nilai luhur kehidupan;

## UCAPAN TERIMA KASIH

- Kedua mertua saya, Almarhum Bapak Drs. H. Hasanuddin dan Almarhuma Ibunda Hj. Sitti Norma;
- Saudara saya, Ir. H. Mudassir, Dra. Mukarammah, Prof. Marhawati, Ir. Kudsiah, M.Si, Wahida, S.H., M.Si, Ir. Ramlah;
- Saudara ipar saya, Prof. Chairil Anwar, Prof. Asriani Hasanuddin, Dr. Maryam Ismail, Prof. Muhardi, Dr. Asrul Hasanuddin, Ir. Abdi, Sumiati, S.Pd, Ir. Sitti Ahra Muslaini, dan Irawaty Andi Pana, S.Pd., M.Pd.
- Kepada pasangan hidup saya, Prof. Dr. Bakri Hasanuddin, S.E., M.Si sebagai sumber kekuatan, ketulusan, dan keteguhan dalam setiap langkah perjalanan;
- Kepada anak-anak saya; Rini Junita, S.Psi., M.Psi., Psikolog; dr. Ryan Muhammad, S.Ked; apt. Rifani Reski Pascani Bakri, S. Farm. Anak menantu saya Abutzar Giffari, S.Psi dan dr. Nur Awaliah Maharani, S.Ked serta cucu Gandhi Naushad Rayyan, Ninda Ainur Giffari, dan Gisyay Nayatullah Rayyan sebagai inspirasi hidup yang selalu mengingatkan saya akan makna perjuangan, pengabdian, dan cinta tanpa syarat.
- Seluruh tamu undangan, sanak saudara, dan hadirin yang telah berkenan hadir hari ini, saya haturkan terima kasih atas doa, perhatian, dan kehadiran yang menambah makna bagi hari bersejarah ini.

Akhir kata, segala pencapaian ini bukan semata-mata hasil usaha pribadi, melainkan buah dari kerja sama, doa, dan dukungan banyak pihak. Saya dedikasikan penghargaan ini untuk semua yang telah menjadi bagian dalam perjalanan hidup dan akademik saya. Semoga segala amal baik Bapak, Ibu, Saudara sekalian dibalas dengan limpahan keberkahan dan kebaikan yang tak terhingga.

**Wabillahi taufik wal hidayah**

**Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh,**

**Terima kasih.**

## DAFTAR PUSTAKA

- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Anand, S., Vidyarthi, P. R., & Park, H. (2022). Workplace incivility and voice behavior: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 43(6), 861–885. <https://doi.org/10.1002/job.2593>
- Boehnke, K. (2011). Gender role traditionalism and modernity in Indonesia: A mixed methods study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(4), 616–633. <https://doi.org/10.1177/0022022111401853>
- Doherty, E. M., & Eagly, A. H. (1989). Gender and leadership: The social costs of organizational success. *Psychology of Women Quarterly*, 13(4), 573–588. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1989.tb01030.x>
- Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology. *American Psychologist*, 52(12), 1380–1383. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1380>
- Faheem, S., Mahmud, Z., & Amin, M. (2022). Workplace incivility and employee performance: The mediating role of emotional exhaustion. *Management Research Review*, 45(9), 1347–1364. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2021-0248>
- Ferrell, O. C., & Zey-Ferrell, M. (1977). Locus of control and moral behavior. *Academy of Management Journal*, 20(3), 408–415. <https://doi.org/10.5465/255359>
- Henle, C. A., & Gross, M. A. (2014). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 122(3), 445–459. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1763-6>
- Hofstede, G. (2007). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>

## DAFTAR PUSTAKA

- Jiang, K., Yue, X., & Wang, J. (2019). Workplace incivility and job performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of perceived organizational support. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 358–375. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12223>
- Khan, A. K., Quratulain, S., & Bell, C. M. (2022). Interactive effects of incivility and support on job performance: A test of the conservation of resources theory. *Journal of Management*, 48(1), 136–162. <https://doi.org/10.1177/0149206320939930>
- Santoso, A., Wirawan, H., & Arisanti, S. (2020). Workplace incivility and employee voice behavior: The role of psychological safety and work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1069–1081. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2019-1783>
- Smith, S. M., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (2021). The impact of workplace incivility on public service employees. *Public Personnel Management*, 50(1), 23–45. <https://doi.org/10.1177/0091026020952816>
- Swann, W. B., & Read, S. J. (1981). Self-verification processes: How we sustain our self-conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17(4), 351–372. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(81\)90043-3](https://doi.org/10.1016/0022-1031(81)90043-3)
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

## FOTO KELUARGA

