

---

## Pengaruh *Boss Phubbing* pada Kepercayaan Kinerja dan Ketidaksopanan

**Irfan Hadi Yuda**

Universitas Sebelas Maret Surakarta, Indonesia

Email: irfanhadiyuda99@gmail.com

---

### Abstrak

Latar belakang penelitian ini adalah fenomena phubbing, yaitu perilaku mengabaikan orang di hadapan kita karena terganggu dengan penggunaan smartphone. Hal ini dapat terjadi antara atasan dan bawahan, yang disebut Boss Phubbing. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Boss Phubbing dapat berdampak negatif pada kepercayaan, kinerja, dan menimbulkan perilaku ketidaksopanan di tempat kerja. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Boss Phubbing pada Kepercayaan, Kinerja, dan Ketidaksopanan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Jakarta. Penelitian ini memperoleh responden sebanyak 204 responden dan didapatkan menggunakan kuesioner online. Hasil dari penelitian yang diuji dengan menggunakan SmartPLS menunjukkan bahwa Boss Phubbing berpengaruh Negatif pada Kepercayaan dan Ketidaksopanan. Boss Phubbing tidak berpengaruh pada Kinerja melalui mediasi Kepercayaan. Ketidaksopanan berpengaruh Negatif pada Kinerja. Implikasi penelitian ini adalah perlunya kesadaran pemimpin untuk mengurangi perilaku Boss Phubbing guna meningkatkan kepercayaan dan mencegah ketidaksopanan di tempat kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Boss Phubbing*, Kepercayaan, Kinerja, Ketidaksopanan

### Abstract

*The background of this research is the phenomenon of phubbing, which is the behavior of ignoring the person in front of us because we are disturbed by the use of smartphones. This can happen between superiors and subordinates, called Boss Phubbing. Previous research has shown that Boss Phubbing can negatively impact trust, performance, and give rise to disrespectful behavior in the workplace. Therefore, the purpose of this study is to examine the influence of Boss Phubbing on Trust, Performance, and Disrespect. This research was conducted at the Jakarta Ministry of Education and Culture Headquarters, the respondents in this study are State Civil Apparatus working at the Jakarta Ministry of Education and Culture Headquarters. This study obtained 204 respondents and was obtained using an online questionnaire. The results of the research tested using SmartPLS show that Boss Phubbing has a negative effect on Trust and Disrespect. Boss Phubbing has no effect on Performance through Trust mediation. Disrespect has a negative effect on Performance. The implication of this research is the need for leaders to be aware of the need to reduce Boss Phubbing's behavior to increase trust and prevent disrespect in the workplace, which can ultimately improve employee performance.*

**Keywords:** *Boss Phubbing, Trust, Performance, Incivilty*

---

## PENDAHULUAN

Phubbing (*snubbing telephone*) atau perilaku mengabaikan orang lain dengan sibuk pada ponsel atau gadget oleh atasan dianggap sebagai isu yang relevan dalam konteks lingkungan kerja karena dapat mengganggu produktivitas, kualitas komunikasi, dan moral karyawan (Roberts & David, 2016); (Siagian, 2022); (Roberts & David, 2020). Ketika seorang atasan terlibat dalam phubbing, hal itu bisa membuat karyawan merasa diabaikan, tidak dihargai, dan sulit untuk mendapatkan arahan atau masukan yang diperlukan. Selain itu, perilaku ini dapat menciptakan atmosfer kerja yang tidak menyenangkan, mempengaruhi kolaborasi tim, dan bahkan mempengaruhi budaya perusahaan secara keseluruhan dengan menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, pengendalian phubbing di lingkungan kerja penting untuk memastikan interaksi yang efektif, pengambilan keputusan yang tepat waktu, dan menjaga keharmonisan antara atasan dan bawahan.

Lingkungan kerja saat ini telah mengalami perubahan signifikan yang mempengaruhi interaksi interpersonal antara atasan dan bawahan. Kehadiran teknologi seperti smartphone telah memungkinkan keterhubungan yang konstan, tetapi juga menimbulkan tantangan baru, termasuk fenomena phubbing atau pengabaian seseorang karena terlalu fokus pada gadget. Hal ini menjadi perhatian dalam dinamika atasan-bawahan karena phubbing dapat mengganggu komunikasi langsung, mengurangi perhatian terhadap masalah yang dihadapi, dan merusak hubungan kerja yang harmonis.

Sulit untuk menolak bahwa "smartphone ada di mana-mana" adalah pernyataan yang tepat. Lingkungan kerja modern telah merasakan dampak dari peningkatan penggunaan dan keberadaan smartphone. Sebuah studi menunjukkan bahwa satu dari lima pengusaha mengungkapkan bahwa karyawan mereka kurang produktif selama kurang dari lima jam setiap hari, dengan mayoritas (55%) dari pengusaha tersebut menyalahkan penggunaan smartphone oleh karyawan sebagai penyebab utama gangguan di tempat kerja. Sebanyak 28% dari pengusaha juga mengatakan bahwa penggunaan smartphone di tempat kerja telah merusak hubungan antara atasan dan karyawan (Farber, 2016).

Phubbing juga menyebabkan dampak negatif berupa penurunan produktivitas pekerja karena waktunya lebih banyak digunakan untuk menggunakan smartphonenya dibandingkan bekerja dan hal ini mengakibatkan waktu bekerjanya menjadi kurang dari standar jam kerja yang sudah ditentukan (Gonzales & Wu, 2016).

Pada dua studi sebelumnya yang dilakukan oleh David et al (2018), menunjukkan bahwa atasan yang menggunakan smartphone terus menerus selama jam kerja membuat terganggunya proses kerja dan dianggap menjadi tidak sopan oleh karyawan, hal ini karena Boss Phubbing yang signifikan dapat memiliki efek pada kinerja (Roberts & David, 2016). Kepercayaan adalah prediktor signifikan Kinerja, tetapi efek pada Boss Phubbing tidak signifikan (Abeele, 2019). Hasil di tiga pengukuran kuisisioner yang berbeda mengungkapkan hubungan negatif tidak langsung yang signifikan antara Boss Phubbing dan kinerja pekerjaan karyawan (David et al., 2018). Kehadiran dari smartphone merusak kedekatan dan kualitas percakapan pada kegiatan sehari-hari (Przybylski & Weinstein, 2013). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cameron dan Webster (2011)

yang menemukan bahwa, dalam keadaan tertentu, karyawan melaporkan bahwa perilaku semacam ini tidak sopan dan mengurangi kepercayaan mereka pada individu. Menurut Newman et al (2016) menyatakan perspektif berbasis hubungan yang membantu dalam menjelaskan dampak dari Boss Phubbing pada kepercayaan Atasan. Kepercayaan Atasan adalah hasil dari proses yang terjadi antara atasan langsung dan karyawannya "saat mereka terlibat dalam proses pertukaran sosial yang bertimbal balik". Sederhananya, seorang karyawan akan membalas perilaku baik atasannya dengan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi pada atasannya yang telah menunjukkan simpati dan empati bagi karyawan tersebut.

Kepercayaan kinerja (trust in performance) memegang peranan penting dalam hubungan antara atasan dan bawahan karena menciptakan dasar kepercayaan yang saling menguntungkan (Nasution, 2022). Atasan yang percaya pada kinerja bawahannya cenderung memberikan otonomi lebih besar, memfasilitasi kerja tim yang efektif, dan mengurangi pengawasan mikro yang dapat menghambat motivasi (Aryaningsih et al., 2022). Phubbing, atau perilaku mengabaikan dengan terlalu fokus pada smartphone, dapat mengganggu pembentukan dan pemeliharaan kepercayaan ini dengan mengirimkan sinyal kurangnya perhatian dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Ketika atasan terlibat dalam phubbing, hal itu dapat menurunkan kepercayaan bawahan terhadap komitmen dan penilaian objektif atasan terhadap kinerja mereka, mengarah pada ketegangan dan penurunan kualitas hubungan kerja (Sudiarta, 2020)..

Ketidaksopanan yang disebabkan oleh boss phubbing memiliki dampak yang signifikan terhadap iklim kerja dan produktivitas tim secara keseluruhan. Boss yang sering mengabaikan bawahan dengan sibuk pada smartphone dapat menciptakan atmosfer ketidaksopanan yang merusak di tempat kerja. Ini dapat mengurangi rasa hormat dan kepercayaan antara atasan dan bawahan, serta mempengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan. Ketika boss kurang responsif atau terlibat dalam phubbing, hal ini juga dapat menghalangi aliran informasi yang penting, menghambat kolaborasi efektif, dan bahkan menyulitkan proses pengambilan keputusan. Akibatnya, iklim kerja yang tidak menyenangkan dan penurunan produktivitas tim bisa terjadi, mengurangi kinerja keseluruhan organisasi (Astari, 2024); (Hendryadi & Zannati, 2018).

Perbedaan dalam penelitian ini terhadap penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Roberts & David, 2016) adalah pada Penambahan variabel Ketidaksopanan dan lokasi dari objek penelitian, Variabel ini ditambahkan berdasarkan rekomendasi penelitian sebelumnya pada jurnal acuan yang digunakan dalam penilitan ini selain itu ketidaksopanan karyawan juga dianggap berpengaruh oleh kinerja karyawan. Objek dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara yang bekerja pada kantor pusat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Jakarta (Necka et al., 2016).

Masalah dalam penelitian ini berdasarkan fenomena gap yaitu adanya penurunan produktifitas Aparatur Sipil Negara pada jam kerja yaitu jam kerja kurang dari lima jam setiap hari dan Boss Phubbing dianggap sebagai hal biasa yang dapat diterima begitu saja atau sedikit dirasakan dampak negatifnya oleh Atasan, padahal dampak Boss Phubing ini sendiri dianggap cukup besar oleh perusahaan karena mengurangi produktifitas.

Contoh fenomena gap pada Kementerian Komunikasi dan Informatika. Menurut Sekertaris Jendral Kementerian Komunikasi dan Informatika, Aparatur Sipil Negara di Kantor pusat Kementerian Komunikasi dan Infomatika sangat cepat menanggapi

perkembangan teknologi dan pada akhirnya mengakibatkan Aparatur Sipil Negara lebih focus pada smartphonenya dibandingkan pekerjaan, hal ini menyebabkan kurangnya interaksi social secara langsung dan menjadikan yang dekat menjadi jauh (kantorpemuda.com). Fenomena tersebut diketahui juga terjadi pada Kantor Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berdasarkan wawancara langsung dilapangan yang dilakukan oleh peneliti.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Boss Phubbing pada Kepercayaan bawahan kepada Atasan, untuk menguji pengaruh tidak langsung antara Boss Phubbing dan Kinerja Aparatur Sipil Negara melalui Kepercayaan, untuk menguji pengaruh Boss Phubbing pada Ketidaksopanan, untuk menguji pengaruh Ketidaksopanan pada Kinerja Aparatur Sipil Negara dan untuk menguji pengaruh Kepercayaan pada Kinerja Aparatur Sipil Negara. Beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menyelesaikan studi dengan menyelesaikan penyusunan skripsi terkait dengan penelitian ini, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk melakukan pembelajaran dan penelitian selanjutnya serta diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan dalam menetapkan dan membuat kebijakan untuk menjadi lebih baik kedepannya.

## **METODE PENELITIAN**

Desain penelitian adalah cetak biru atau rencana untuk koleksi, pengukuran, dan analisis data, dibuat untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini digunakan penelitian kuantitatif, jenis penelitian online survey dan desain penelitian cross-section. Populasi dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara yang bekerja di Kantor pusat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan pengambilan sampel memanfaatkan teknik simple random sampling. Jumlah sampel yang diperoleh adalah sebanyak 207 orang. Penelitian ini adalah Replikasi dan Pengembangan dari jurnal acuan.

Data yang diperoleh dikumpulkan melalui kuisisioner online melalui platform kuisisioner online yaitu lime survey. Link lime survey yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang sudah dibuat oleh peneliti untuk melakukan penelitian akan disebar kepada responden yang melalui media sosial kemudian dari responden dapat membantu menyebarkan kepada rekan-rekan sekantornya untuk menjangkau responden yang lain.

Penelitian ini pada platform Lime Survey didesain oleh peneliti menggunakan pertanyaan-pertanyaan dengan kata-kata positif dan negatif. Hal ini dilakukan untuk membuat responden secara otomatis melingkari jawaban yang merupakan salah satu ujung skala yang diminimalkan. Kuisisioner Online menggunakan skala Likert 1-5 dimana 1 adalah sangat tidak setuju dan 5 adalah sangat setuju.

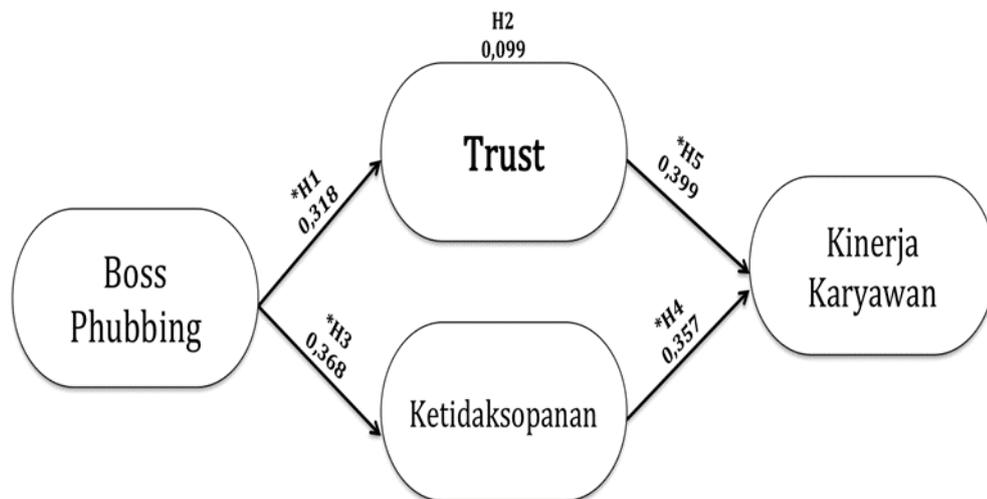
Instrumen pengumpulan data primer yang digunakan pada penelitian ini adalah kuisisioner yang disebar secara online melalui platform Lime Survey. Pemilihan metode pengumpulan data ini bermaksud untuk memperoleh jangkauan penelitian yang lebih luas dan fleksibel. Keunggulan menggunakan kuisisioner online dalam penelitian adalah (1) mudah untuk diberikan, (2) dapat mencakup responden secara luas, (3) tidak memerlukan biaya yang tinggi, (4) pengiriman cepat dan relatif mudah, (5) responden dapat menjawab

dengan waktu yang fleksibel (Sekaran dan Bougie, 2016). Selanjutnya pengumpulan data sekunder penelitian dilakukan melalui studi pustaka untuk mengumpulkan data dan informasi terkait profil Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Teknik Analisis Data dari Kuesioner online diuji menggunakan uji Validitas dan Reliabilitas pada aplikasi SmartPLS untuk mengetahui apakah kuesioner tersebut dinyatakan valid. Dalam penelitian ini menggunakan kuesioner online dalam pengumpulan datanya. Pada penelitian ini teknik analisis data yang akan dilakukan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji model dan uji Hipotesis dengan aplikasi SmartPLS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

Model analisis data pada penelitian ini menggunakan SmartPLS dan dilakukan dengan model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Fungsi dari *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas. Sedangkan untuk validitas diuji melalui convergent validity dengan mempertimbangkan besaran nilai pada outer loading dan AVE. Untuk Reliabilitas diuji dengan mempertimbangkan besaran nilai cronbach's Alpha.



Gambar. 2 Hasil Analisis Data

### Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini diukur dengan cara melihat besaran nilai convergent validity, discriminant validity, dan nilai AVE.

#### a. Convergent Validity

Convergent validity dapat diketahui dengan cara melihat nilai loading faktor yang tertera pada variabel laten dengan indikator-indikator. Nilai yang diharapkan agar dikatakan valid pada convergent validity adalah  $>0.7$ . Berikut hasil uji convergent validity penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Outer Loadings

	<i>Boss Phubbing</i>	Ketidaksopanan	Kinerja	Kepercayaan	Keterangan
BP1	0.826				Valid
BP2	0.842				Valid
BP3	0.771				Valid
BP4	0.821				Valid
BP5	0.870				Valid
BP6	0.709				Valid
BP7	0.827				Valid
KK1			0.784		Valid
KK2			0.751		Valid
KK3			0.885		Valid
KK4			0.871		Valid
KTDSPN1		0.828			Valid
KTDSPN2		0.890			Valid
KTDSPN3		0.869			Valid
KTDSPN4		0.897			Valid
KTDSPN5		0.812			Valid
TIS1				0.934	Valid
TIS2				0.847	Valid
TIS3				0.901	Valid
TIS4				0.922	Valid

Sumber : data primer yang diolah 2020

Berdasarkan tabel IV.10 menunjukkan terdapat 20 item pertanyaan dikatakan valid karena memiliki nilai convergen validity >0,70. Jika convergen validity <0,70 maka item pertanyaan tersebut dianggap tidak valid dan harus dikeluarkan, karena seluruh item pertanyaan pada IV.10 memiliki nilai convergen validity >0,70 hal ini menandakan bahwa seluruh pertanyaan dianggap valid dan tidak perlu dikeluarkan dari tabel analisis Outer Loadings.

#### b. Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Boss Phubbing</i>	0.658	Valid
Ketidaksopanan	0.739	Valid
Kinerja	0.680	Valid
Kepercayaan	0.813	Valid

Sumber : data primer yang diolah 2020

Berdasarkan Tabel IV.11 menunjukkan seluruh variabel penelitian adalah valid karena memiliki besaran nilai AVE >0,5. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variable

Kepercayaan dengan nilai sebesar 0,813 sedangkan nilai terendah ada pada variabel *Boss Phubbing* sebesar 0,658.

### c. Discriminant Validity

Nilai ini adalah nilai cross loading faktor yang bermanfaat untuk menilai apakah sebuah konstruk memiliki diskriminan yang memadai. Untuk mengetahuinya dapat dibandingkan nilai loading pada konstruk yang dimaksud harus lebih tinggi daripada nilai loading konstruk lain dalam satu variabel.

**Tabel 3. Nilai cross loading**

	<i>Boss Phubbing</i>	Ketidaksopanan	Kinerja	Kepercayaan
<b>BP1</b>	<b>0.826</b>	-0.299	0.274	-0.286
<b>BP2</b>	<b>0.842</b>	-0.169	0.197	-0.318
<b>BP3</b>	<b>0.771</b>	-0.423	0.376	-0.179
<b>BP4</b>	<b>0.821</b>	-0.204	0.162	-0.290
<b>BP5</b>	<b>0.870</b>	-0.333	0.196	-0.236
<b>BP6</b>	<b>0.709</b>	-0.350	0.254	-0.179
<b>BP7</b>	<b>0.827</b>	-0.264	0.262	-0.330
<b>KK1</b>	0.211	-0.242	<b>0.784</b>	-0.128
<b>KK2</b>	0.125	-0.171	<b>0.751</b>	-0.096
<b>KK3</b>	0.339	-0.358	<b>0.885</b>	-0.041
<b>KK4</b>	0.286	-0.342	<b>0.871</b>	-0.054
<b>KTDSPN1</b>	-0.305	<b>0.828</b>	-0.296	-0.083
<b>KTDSPN2</b>	-0.332	<b>0.890</b>	-0.315	0.002
<b>KTDSPN3</b>	-0.287	<b>0.869</b>	-0.239	-0.082
<b>KTDSPN4</b>	-0.312	<b>0.897</b>	-0.349	0.034
<b>KTDSPN5</b>	-0.341	<b>0.812</b>	-0.308	-0.012
<b>TIS1</b>	-0.298	-0.062	-0.084	<b>0.934</b>
<b>TIS2</b>	-0.229	-0.031	-0.080	<b>0.847</b>
<b>TIS3</b>	-0.294	-0.025	-0.073	<b>0.901</b>
<b>TIS4</b>	-0.317	0.009	-0.083	<b>0.922</b>

Sumber : data primer yang diolah 2020

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai loading factor pada masing-masing variabel berbeda antar satu indikator satu dengan yang lainnya. Maka berdasarkan hasil loading factor tersebut dapat dikatakan tidak terdapat masalah pada uji Discriminant Validity.

### Uji Reliabilitas

#### a. Cronbach Alpha

Berikut hasil uji Cronbach Alpha tertera pada tabel IV.13.

**Tabel 4. Nilai Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
<i>Boss Phubbing</i>	0.913
Ketidaksopanan	0.912
Kinerja	0.847

Kepercayaan	0.923
-------------	-------

Sumber : data primer yang diolah 2020 Table

Uji reliabilitas ditunjukkan dengan melihat besaran nilai Cronbach Alpha dan nilai diharapkan adalah >0.600. Berdasarkan Tabel IV.13 menunjukkan bahwa nilai Cronbach Alpha pada semua variabel adalah sebesar >0,600 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah pada Uji Reliabilitas.

### Uji Model

Menurut Hair 2017, inner atau structural model digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variable.

#### a. Uji R<sup>2</sup> atau R Square

R Square atau R<sup>2</sup> adalah ukuran yang digunakan untuk menilai seberapa besar variasi perubahan variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam sebuah model. Semakin tinggi nilai R Square, semakin baik model prediksi dari model penelitian tersebut. Hasil uji R Square dapat ditemukan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Nilai R Square**

	R Square	Kriteria
<b>Ketidaksopanan</b>	0.136	Lemah
<b>Kinerja</b>	0.135	Lemah
<b>Kepercayaan</b>	0.101	Lemah

Sumber : data primer yang diolah 2020

Standar nilai R Square yang telah ditetapkan untuk hasil R square adalah sebesar 0.75 untuk substansial, 0.5 untuk moderat dan 0.25 untuk lemah. Berdasarkan data pada tabel 5 dan dasar tersebut maka variable Ketidaksopanan, Kinerja, Kepercayaan diketahui teridentifikasi sebagai model lemah.

#### b. Uji *Goodness of Fit* (GoF)

Hasil uji *goodness of fits* ditampilkan berdasarkan pada tabel VI.15 dan IV.16.

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Menurut Fornel dan Lacker (1981) nilai GoF kecil = 0,10, GoF medium = 0,25 dan GoF besar = 0,36.

**Tabel 6. Rata-rata AVE**

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Boss Phubbing</i>	0.658
<b>Ketidaksopanan</b>	0.739
<b>Kinerja</b>	0.680
<b>Kepercayaan</b>	0.813
<b>Rata-rata</b>	0,722

Sumber : data primer yang diolah 2020

Berdasarkan Tabel 6 nilai rata-rata AVE dari semua variable adalah sebesar 0,722

**Tabel 7. Nilai Rata-rata R Square**

	<i>R Square</i>
<b>Ketidaksopanan</b>	<b>0.136</b>
<b>Kinerja</b>	<b>0.135</b>
<b>Kepercayaan</b>	<b>0.101</b>
<b>Rata-rata</b>	0,124

Sumber : data primer yang diolah 2020

Nilai Rata-rata R Square:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,722 \times 0,124}$$

$$GoF = \sqrt{0,089528}$$

$$GoF = 0,299$$

Berdasarkan hasil menunjukkan nilai GoF sebesar 0,299, maka nilai model dalam studi ini termasuk dalam kategori kecil.

### Pengujian Hipotesis

Uji statistik hasil pengolahan dengan SmartPLS dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang dilihat melalui nilai *T-statistics* dan nilai *p-value*. Hipotesis dapat dikatakan diterima (terdukung) jika nilai *T-statistics* lebih besar dari nilai *T-table* (1,96), dengan nilai *p-value*  $\leq 0,05$  (alpha 5 %) atau signifikansi level 5%. Dibawah ini adalah hasil dari pengujian pada penelitian ini.

**Tabel 8. Hasil Path Coefficients Uji Hipotesis**

		<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b><i>Boss Phubbing</i> Kepercayaan</b>	->	-0.318	-0.319	0.073	4.337	<b>0.000</b>
<b><i>Boss Phubbing</i> Ketidaksopanan</b>	->	-0.368	-0.376	0.074	5.008	<b>0.000</b>
<b>Ketidaksopanan Kinerja</b>	->	-0.357	-0.364	0.094	3.814	<b>0.000</b>
<b>Kepercayaan Kinerja Kerja</b>	->	-0.399	-0.392	0.083	4.196	<b>0.000</b>

Sumber : data primer yang diolah 2020

Berdasarkan hasil tabel 8 menunjukkan bahwa terdapat 4 hipotesis yang diterima dan 1 hipotesis yang tidak diterima. Pada variabel *Boss Phubbing* pada Kepercayaan menunjukkan bahwa pengaruh variabel *Boss Phubbing* pada variabel Kepercayaan memiliki original sample sebesar -0,318. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel *Boss Phubbing* pada Kepercayaan memiliki nilai negatif. Kemudian nilai *p value*nya sebesar 0,000 dan *T-statistic* sebesar 4,337. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Boss Phubbing* pada Kepercayaan memiliki pengaruh yang signifikan dikarenakan nilai *p value* < (dibawah)

0,05 dan T-statistic >(diatas) 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis pertama (H1) diterima.

**Tabel 9. Hasil Uji Specific Indirect Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
<i>Boss Phubbing</i> ->					
<b>Kepercayaan</b> ->	0.032	0.029	0.027	1.164	<b>0.245</b>
<b>Kinerja</b>					

Sumber : data primer yang diolah 2020

Berdasarkan hasil Tabel 9 diketahui variabel Boss Phubbing pada Kinerja yang dimediasi oleh variable Kepercayaan menunjukkan bahwa pengaruh variabel Boss Phubbing pada variabel Kinerja memiliki original sample sebesar 0,032. Hasil Tersebut menunjukkan bahwa variabel Boss Phubbing pada Kinerja yang dimediasi oleh variable Kepercayaan tidak memiliki hubungan. Kemudian nilai p valuenya sebesar 0,245 dan T-statistic sebesar 1,164. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Boss Phubbing pada Kinerja yang dimediasi oleh variable Kepercayaan memiliki pengaruh yang signifikan dikarenakan nilai p value > (diatas) 0,05 dan T-statistic < (dibawah) 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis kedua (H2) ditolak.

Berdasarkan hasil dari tabel 8 dapat diketahui bahwa variabel Boss Phubbing pada Ketidaksopanan memiliki original sample sebesar -0,368. Hasil Tersebut menunjukkan bahwa Boss Phubbing pada Ketidaksopanan memiliki nilai negatif. Kemudian nilai p valuenya sebesar 0,000 dan T-statistic sebesar 5,008. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Boss Phubbing pada Ketidaksopanan memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis ketiga (H3) diterima.

Berdasarkan hasil dari tabel 8 dapat diketahui bahwa variabel Ketidaksopanan pada Kinerja memiliki original sample sebesar -0,357. Hasil Tersebut menunjukkan bahwa variabel Ketidaksopanan pada Kinerja memiliki nilai negatif. Kemudian nilai p valuenya sebesar 0,000 dan T-statistic sebesar 3,814. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Ketidaksopanan pada Kinerja memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis keempat (H4) diterima.

Berdasarkan hasil dari tabel 8 dapat diketahui bahwa variabel Kepercayaan pada Kinerja memiliki original sample sebesar -0,399. Hasil Tersebut menunjukkan bahwa variabel Ketidaksopanan pada Kinerja memiliki nilai negatif. Kemudian nilai p valuenya sebesar 0,000 dan T-statistic sebesar 4,196. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepercayaan pada Kinerja memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Hipotesis keempat (H5) diterima

## **Pembahasan**

### **Hipotesis 1: Boss Phubbing berpengaruh negatif pada kepercayaan bawahan kepada Atasan mereka.**

Berdasarkan hasil analisis, membuktikan bahwa Boss Phubbing yang dilakukan oleh Atasan dapat mengurangi tingkat rasa percaya Aparatur Sipil Negara pada Atasannya.

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden tentang Boss Phubbing pada Kepercayaan diketahui bahwa rata-rata terendah ada pada item pertanyaan "Atasan saya

terus melihat smartphonenya saat sedang berbicara dengan saya”. Hal tersebut menunjukkan jika atasan terus menggunakan smartphonenya saat sedang berbicara, maka Kepercayaan akan berkurang.

Selain itu penelitian sebelumnya juga menemukan bahwa Boss Phubbing akan berdampak negatif pada Kepercayaan (David et al., 2018). Boss Phubbing dapat berdampak pada perasaan karyawan yang merasa dirinya tidak dihargai (Budiyana et al., 2024). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Przybylski & Weinstein (2013) juga membuktikan bahwa Boss Phubbing berpengaruh negatif pada Kepercayaan. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama didukung.

Ketika atasan lebih memperhatikan atau terlibat dengan perangkat elektronik daripada berkomunikasi secara langsung dan memberikan perhatian penuh kepada bawahan, hal ini bisa menunjukkan sikap kurang menghargai dan kurangnya perhatian terhadap kebutuhan atau kontribusi individu. Akibatnya, kepercayaan yang merupakan fondasi utama dari hubungan profesional dan kolaboratif dalam lingkungan kerja dapat terkikis, mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan, dan mempengaruhi suasana kerja yang positif serta produktivitas di tempat kerja.

Dampak Boss Phubbing pada tingkat rasa percaya aparatur sipil negara terhadap atasan mereka juga dapat mempengaruhi dinamika hubungan kerja secara lebih luas. Ketika bawahan merasa diabaikan atau tidak dihargai oleh atasan yang terlalu sering terlibat dalam phubbing, hal ini dapat menciptakan ketegangan dan ketidaknyamanan dalam interaksi sehari-hari. Selain itu, pengurangan kepercayaan ini juga dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal, merugikan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Dengan demikian, mengelola perilaku phubbing di kalangan atasan tidak hanya penting untuk mempertahankan kepercayaan individu terhadap pimpinan mereka, tetapi juga untuk mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

### **Hipotesis 2: Boss Phubbing memiliki pengaruh negatif dengan kinerja pekerjaan Aparatur Sipil Negara melalui Kepercayaan.**

Berdasarkan hasil analisis, membuktikan bahwa Boss Phubbing yang dilakukan oleh Atasan tidak dapat menurunkan Kinerja Aparatur Sipil Negara pada perusahaan melalui peran Kepercayaan.

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden tentang Boss Phubbing pada Kinerja yang dimediasi oleh Kepercayaan diketahui bahwa rata-rata terendah ada pada item pertanyaan ”Saya mempercayai Atasan saya sepenuhnya”. Hal tersebut menjelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara sudah merasa percaya pada Atasannya sehingga tidak akan mempengaruhi Kinerja dan Kinerja akan meningkat, artinya Kepercayaan pada diri Aparatur Sipil Negara tidak akan terganggu.

Selain itu penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa Kepercayaan akan menyebabkan meningkatnya Kinerja karena Atasan memiliki kendali yang signifikan pada lingkungan kerja (Pasaribu, 2021). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (David et al., 2018) juga telah membuktikan bahwa Kepercayaan memediasi pengaruh Boss Phubbing pada Kinerja Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua tidak di dukung.

Penelitian menunjukkan bahwa boss phubbing yang dilakukan oleh atasan tidak selalu secara langsung menurunkan kinerja aparatur sipil negara dalam perusahaan melalui peran kepercayaan. Kepercayaan antara atasan dan bawahan sering kali lebih kompleks daripada hanya interaksi sehari-hari. Meskipun phubbing dapat mempengaruhi persepsi bawahan terhadap perhatian dan penghargaan yang mereka terima dari atasan, faktor-faktor lain seperti kejelasan tugas, komunikasi yang terbuka, dan dukungan manajerial juga berperan penting dalam menentukan kinerja individu dan tim.

Dalam studi ini, meskipun phubbing dapat merusak hubungan interpersonal, kinerja karyawan tidak selalu langsung terpengaruh jika aspek-aspek kritis lainnya dalam manajemen dan kepemimpinan tetap terjaga. Misalnya, atasan yang mampu memberikan arahan yang jelas, menyediakan umpan balik yang konstruktif, dan mendukung pengembangan keterampilan dapat membantu menjaga tingkat kinerja yang tinggi meskipun ada tantangan dalam interaksi sosial. Oleh karena itu, manajemen yang efektif tidak hanya memperhatikan perilaku interpersonal tetapi juga memastikan bahwa struktur dan proses manajemen secara keseluruhan mendukung kinerja dan kesejahteraan karyawan.

### **Hipotesis 3: Boss Phubbing memiliki pengaruh yang negatif pada Ketidaksopanan.**

Berdasarkan hasil analisis, membuktikan bahwa Boss Phubbing yang dilakukan oleh Atasan dapat meningkatkan Ketidaksopanan Aparatur Sipil Negara pada Atasannya.

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden tentang Boss Phubbing pada Ketidaksopanan diketahui bahwa rata-rata terendah ada pada item pertanyaan "Mendapat perkataan kasar". Hal tersebut menunjukkan jika Atasan tidak memberikan perkataan kasar, maka Ketidaksopanan akan menurun.

Selain itu penelitian sebelumnya juga menemukan bahwa Boss Phubbing akan berdampak meningkatnya Ketidaksopanan (Pearson & Porath, 2009). Boss Phubbing dapat berdampak pada perilaku negatif atasan pada bawahan sehingga bawahan merasa tidak nyaman berada dilingkungan kerjanya (Montgomery et al., 2004). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lim dan Cortina (2005) juga membuktikan bahwa Boss Phubbing berpengaruh negatif pada Ketidaksopanan. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga didukung.

. Ketika atasan lebih memilih untuk fokus pada ponsel atau gadgetnya daripada memberikan perhatian penuh saat berinteraksi dengan bawahan, hal ini dapat menimbulkan rasa frustrasi dan kurang dihargai di kalangan bawahan. Perilaku ini bisa diinterpretasikan sebagai bentuk ketidaksopanan karena mengindikasikan kurangnya rasa hormat dan kesediaan untuk berkomunikasi secara langsung. Ketidaksopanan semacam ini dapat memicu respons negatif dari bawahan, seperti sikap tidak ramah, penurunan motivasi untuk bekerja dengan efektif dan bahkan mengurangi kepatuhan terhadap kebijakan organisasi.

Lebih lanjut, ketidaksopanan yang muncul akibat boss phubbing juga dapat mempengaruhi dinamika tim secara keseluruhan. Atmosfer kerja yang dipenuhi dengan ketidaknyamanan dan ketegangan sosial dapat menghambat kolaborasi yang efektif dan pengambilan keputusan bersama. Kondisi ini dapat menghambat kemampuan tim untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan produktivitas secara optimal. Oleh karena itu, pengelolaan perilaku phubbing oleh atasan bukan hanya penting untuk mempertahankan

hubungan kerja yang sehat dan harmonis, tetapi juga untuk memastikan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif bagi seluruh anggota tim.

**Hipotesis 4: Ketidaksopanan memiliki pengaruh negatif pada Kinerja.**

Berdasarkan hasil analisis, membuktikan bahwa semakin tinggi Ketidaksopanan, maka akan meningkatkan pengaruh Ketidaksopanan pada Kinerja.

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden tentang Ketidaksopanan pada Kinerja menyatakan bahwa rata-rata terendah ada pada item pertanyaan "Saya lebih mengutamakan perusahaan atau instansi dibandingkan diri saya sendiri". Hal tersebut menjelaskan bahwa Aparatur Sipil Negara lebih mengutamakan dirinya sendiri dibandingkan perusahaan, maka jika dalam lingkungan bekerjanya terlalu banyak menerima sikap tidak sopan, Aparatur Sipil Negara akan merasa tidak dihargai. Hal ini akan menurunkan Kinerja.

Selain itu penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa Ketidaksopanan akan berpengaruh pada Kinerja karena dapat menyebabkan penurunan komitmen dari waktu ke waktu (Rizky, 2022). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Novan & Wahyuningtyas, (2020) juga membuktikan bahwa Ketidaksopanan berpengaruh negatif pada Kinerja. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat didukung (Nakamura, 2015).

Ketika ada ketidakpatuhan terhadap norma-norma sosial yang mengatur interaksi antarindividu, seperti kurangnya rasa hormat, sikap tidak ramah, atau perilaku kurang sopan, hal ini dapat mengganggu hubungan antarpegawai dan mempengaruhi efektivitas tim secara keseluruhan. Karyawan yang sering mengalami atau menyaksikan perilaku ketidaksopanan cenderung merasa tidak nyaman dan kurang termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan tim. Hal ini juga dapat mengganggu aliran informasi yang penting, memperlambat proses pengambilan keputusan, dan mengurangi kemampuan tim untuk mencapai tujuan bersama dengan efektif.

Selain itu, ketidaksopanan dapat menciptakan lingkungan kerja yang buruk dan memicu stres emosional di antara karyawan. Perasaan tidak dihargai atau tidak aman secara sosial dapat mengganggu konsentrasi dan fokus kerja, serta mempengaruhi kualitas kinerja secara keseluruhan. Karyawan yang mengalami ketidaknyamanan dalam berinteraksi dengan kolega atau atasan cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja dan mungkin mencari kesempatan untuk berpindah ke lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan mendukung. Oleh karena itu, mengelola dan mengurangi tingkat ketidaksopanan di tempat kerja merupakan langkah penting bagi perusahaan untuk mempromosikan budaya kerja yang sehat, inklusif, dan mendukung produktivitas yang optimal.

**Hipotesis 5: Kepercayaan memiliki pengaruh positif pada Kinerja.**

Berdasarkan hasil analisis, membuktikan bahwa semakin tinggi Kepercayaan, maka akan meningkatkan pengaruh pada Kinerja.

Berdasarkan tabel distribusi jawaban responden tentang Kepercayaan pada Kinerja yang dimediasi o diketahui bahwa rata-rata tertinggi ada pada item pertanyaan " Saya mengetahui reputasi Atasan saya adalah baik, saya percaya Atasan saya akan melakukan pembagian kerja secara adil". Hal tersebut menjelaskan bahwa apabila Aparatur Sipil

Negara sudah merasa percaya pada Atasannya maka Kinerja pada diri Aparatur Sipil Negara akan meningkat.

Selain itu penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa Kepercayaan akan menyebabkan meningkatnya Kinerja karena Atasan memiliki kendali yang signifikan pada lingkungan kerja (Gilstrap & Collins, 2012). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (David et al., 2018) juga telah membuktikan bahwa Kepercayaan memediasi pengaruh Boss Phubbing pada Kinerja Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan hal ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima didukung.

Ketika kepercayaan dibangun dengan kuat antara sesama rekan kerja atau antara atasan dan bawahan, hal ini menciptakan dasar yang kokoh untuk kerja sama yang efektif dan kolaborasi yang produktif. Ketika karyawan percaya satu sama lain, mereka cenderung lebih terbuka dalam berbagi informasi, mengambil risiko yang terukur, dan mengatasi konflik dengan cara yang konstruktif. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja di mana ide-ide baru dapat berkembang, inovasi dipromosikan, dan solusi-solusi yang kreatif dapat diimplementasikan dengan lebih baik.

Lebih jauh lagi, kepercayaan yang tinggi antara atasan dan bawahan juga berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika atasan menunjukkan kepercayaan pada kemampuan dan integritas bawahannya, ini memberi dorongan psikologis yang penting bagi karyawan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya. Karyawan yang merasa dipercaya cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan berkontribusi secara maksimal dalam mencapai hasil yang diinginkan. Dengan demikian, membangun dan memelihara tingkat kepercayaan yang tinggi di tempat kerja bukan hanya meningkatkan kualitas hubungan antarpegawai, tetapi juga secara positif mempengaruhi kinerja individu dan tim secara keseluruhan.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan penelitian tentang pengaruh Boss Phubbing pada Kepercayaan, Kinerja, dan Ketidaksopanan di kantor pusat Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Jakarta yaitu sebagai berikut: Boss Phubbing memiliki pengaruh negatif pada Kepercayaan. Apabila Boss Phubbing meningkat maka Kepercayaan akan berkurang. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Boss Phubbing berpengaruh pada Kepercayaan. Boss Phubbing tidak mempengaruhi Kinerja yang dimediasi oleh Kepercayaan. Boss Phubbing memiliki pengaruh negatif pada Ketidaksopanan. Apabila Boss Phubbing meningkat maka Ketidaksopanan akan meningkat. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Boss Phubbing berpengaruh pada Ketidaksopanan. Ketidaksopanan memiliki pengaruh negatif pada Kinerja. Apabila Ketidaksopanan meningkat maka Kinerja akan berkurang. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Ketidaksopanan berpengaruh pada Kinerja. Kepercayaan memiliki pengaruh positif pada Kinerja. Apabila Kepercayaan meningkat maka Kinerja akan meningkat juga. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa Kepercayaan berpengaruh pada Kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abeele, V. (2019). Vanden Abeele MMP, Hendrickson AT, Pollmann MMH, Ling R. *Phubbing Behavior in Conversations and Its Relation to Perceived Conversation Intimacy and Distraction: An Exploratory Observation Study, Computers in Human Behavior, 100*(2019), 35–47.
- Aryaningsih, L. K., Novitasari, N. L. G., & Widhiastuti, N. L. P. (2022). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Corporate Social Responsibility, Solvabilitas, Dan Likuiditas Terhadap Kinerja Keuangan. *KARMA (Karya Riset Mahasiswa Akuntansi), 2*(1), 2329–2338.
- Astari, T. D. (2024). *Pengaruh Workplace Incivility terhadap Kesejahteraan Psikologis pada Perawat Kesehatan dengan Kelelahan Emosional sebagai Variabel Mediator.*
- Budiyana, H., Arifianto, Y. A., & Purdayanto, S. (2024). Phubbing Dalam Perspektif Etis Tologis: Kajian Mereduksi Anti Sosial Dalam Masyarakat. *Manna Rafflesia, 10*(2), 356–370.
- David, M. E., Roberts, J. A., & Christenson, B. (2018). Too much of a good thing: Investigating the association between actual smartphone use and individual well-being. *International Journal of Human–Computer Interaction, 34*(3), 265–275.
- Farber, M. (2016). Smartphones are making you slack off at work. *Vol. 6-211.*
- Fenetruma, Z. (2021). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Motivasi Kerja dan Fasilitas Kerja Dalam Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Dinas Pertanian Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 2*(2), 1019–1033.
- Gonzales, A. L., & Wu, Y. (2016). Public cellphone use does not activate negative responses in others... Unless they hate cellphones. *Journal of Computer-Mediated Communication, 21*(5), 384–398.
- Hendryadi, H., & Zannati, R. (2018). Hubungan workplace incivility dan turnover intention: efek moderasi gender. *Inovasi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Dan Manajemen, 14*(2), 123–133.
- Leiter, M. P., Price, S. L., & SPENCE LASCHINGER, H. K. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 970–980.
- Nakamura, T. (2015). The action of looking at a mobile phone display as nonverbal behavior/communication: A theoretical perspective. *Computers in Human Behavior, 43*, 68–75.
- Nasution, N. S. A. (2022). *Analisis Minat Penggunaan Sistem Quick Respons Indonesia Standard Terhadap Usaha Mikro, kecil dan Menengah Di Kota Medan.* Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Necka, E. A., Cacioppo, S., Norman, G. J., & Cacioppo, J. T. (2016). Measuring the prevalence of problematic respondent behaviors among MTurk, campus, and community participants. *PloS One, 11*(6), e0157732.
- Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. T. (2016). The role of participative leadership and trust-based mechanisms in eliciting intern performance: Evidence from China. *Human Resource Management, 55*(1), 53–67.
- Novan, W. D., & Wahyuningtyas, R. (2020). Pengaruh Praktik HR Inovatif Terhadap

- Turnover Intention dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PTPN VIII Kertajaya). *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(7), 1048–1061.
- Pasaribu, J. A. (2021). *The Influence of Leadership, Motivation, Communication, and Work Environment on Employee Performance in Badiri District, Central Tapanuli Regency*.
- Przybylski, A. K., & Weinstein, N. (2013). Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(3), 237–246.
- Rizky, A. F. (2022). *Model Penurunan Turnover Intention dan Job Burnout melalui Mutmainnah Adaptive Capability untuk Pekerja Millennial*. Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia).
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2016). My life has become a major distraction from my cell phone: Partner phubbing and relationship satisfaction among romantic partners. *Computers in Human Behavior*, 54, 134–141.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155, 109702.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Siagian, L. F. (2022). *Hubungan Perilaku Phubbing Dengan Psychological Well-Being Pada Generasi Z Di Universitas Medan Area*. Universitas Medan Area.
- Sudiarta, I. K. (2020). Gagap Komunikasi Menghadapi Kemajuan Pariwisata Pulau Nusa Penida (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Klungkung). *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(2–3), 60–68.
- Wartono, T. (2017). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 41–55.



**This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)**

---