Workplace Incivility dan Counterproductive Work Behavior: Peran Intervening Organizational Cynicism

Sutriyah[1*], Zainnur M. Rusdi[2]
Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, Bandar Lampung[1*,2]
2311011076@students.unila.ac.id[1*], zainnur.rusdi@feb.unila.ac.id[2]

Abstract
Purpose: This conceptual paper develops a model and two propositions on the positive effect of workplace incivility on counterproductive work behavior (CWB) and on the mediating role of organizational cynicism in that effect. The model isolates an attitudinal mechanism, distinct from the energetic mechanism (emotional exhaustion) examined in earlier work.
Methodology/approach: The propositions are developed through a narrative synthesis of eleven studies, including one meta-analysis, mapped path by path, drawing on Conservation of Resources (COR) theory. No primary data are collected. The paper offers empirical guidance, including measurement instruments, for future testing.
Findings (conceptual propositions): The synthesis suggests that each path in the model has empirical support, whereas evidence for the full mediation on CWB is limited and mixed. Based on this, the paper proposes that workplace incivility increases CWB directly and indirectly, with the indirect path running through organizational cynicism. These are theoretical arguments, not empirical results.
Limitations: The relationships are formulated as propositions only. They rest on prior studies and have not been tested with empirical data.
Contribution: The paper specifies an attitudinal mechanism linking workplace incivility to CWB through COR theory, maps the evidence for each path, and provides a single-mediator model that future studies can use to test the mediating role of organizational cynicism as a distinct path. It is relevant to scholars of human resource management and organizational behavior.

Keywords: *workplace incivility, organizational cynicism, counterproductive work behavior, conservation of resources*

1. Pendahuluan
Lingkungan kerja modern ditandai oleh pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, ekspansi sektor jasa, praktik *outsourcing*, serta pengaturan kerja yang lebih fleksibel. Perubahan tersebut membentuk dinamika kerja yang semakin kompleks dan meningkatkan tuntutan yang dibebankan kepada karyawan, sehingga pada kondisi tertentu dapat memengaruhi kualitas interaksi antarindividu dalam organisasi. Tekanan produktivitas, perampingan organisasi (*downsizing*), dan perubahan struktur kerja membuat interaksi antarkaryawan semakin impersonal dan meningkatkan kerentanan terhadap perilaku yang tidak saling menghargai. Salah satu bentuknya adalah *workplace incivility*, yaitu perilaku menyimpang berintensitas rendah yang melanggar norma saling menghormati di tempat kerja dengan niat yang ambigu untuk menyakiti target (Andersson dan Pearson, 1999).

Workplace incivility berkaitan dengan berbagai konsekuensi negatif dalam organisasi, termasuk *organizational cynicism* dan perilaku menyimpang di tempat kerja (Anand *et al.*, 2022; Singh dan Srivastava, 2023). *Organizational cynicism* adalah sikap negatif karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja yang didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi bertindak bertentangan dengan kepentingan terbaik karyawan, disertai ekspektasi negatif bahwa kondisi tersebut tidak akan membaik (Wilkerson *et al.*, 2008). Pengaruh *workplace incivility* terhadap *organizational cynicism* telah ditemukan pada sektor perbankan (Butt dan Yazdani, 2021), industri berbasis pengetahuan (Anand *et al.*, 2022), institusi pendidikan (Geneveva dan Jesajas, 2025), dan industri media elektronik (Manzoor *et al.*, 2020). Pengaruh ini dapat dijelaskan melalui *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989),

yang memandang bahwa individu berupaya mempertahankan sumber daya ketika menghadapi kondisi yang berpotensi menguras sumber daya psikologisnya. Pengalaman *incivility* yang berulang membuat karyawan merasa tidak dihargai dan kehilangan kepercayaan terhadap organisasi, sehingga memunculkan sikap sinis (Singh dan Srivastava, 2023; Zhang *et al.*, 2024).

Sikap sinis tersebut tidak berhenti pada level sikap, tetapi dikaitkan dengan perilaku kerja yang merugikan organisasi, yaitu *counterproductive work behavior* (CWB), perilaku sukarela yang melanggar norma organisasi dan berpotensi merugikan organisasi maupun anggotanya (Bennett dan Robinson, 2000). CWB dapat menimbulkan kerugian finansial maupun nonfinansial yang signifikan bagi organisasi (Naseer *et al.*, 2020; Penney dan Spector, 2005). Karyawan dengan *organizational cynicism* tinggi cenderung menunjukkan CWB karena sumber daya emosional mereka terkuras sehingga lebih rentan merespons pengalaman kerja negatif melalui perilaku yang merugikan organisasi (Naseer *et al.*, 2020). Meta-analisis oleh Çivilidağ *et al.* (2025) juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan antara keduanya, dengan heterogenitas antarstudi yang tinggi. Selain melalui jalur tersebut, *workplace incivility* dikaitkan secara langsung dengan CWB (Butt dan Yazdani, 2021; Mubina *et al.*, 2025; Penney dan Spector, 2005; Sowe dan Arslan, 2023). Karyawan juga dapat merespons *incivility* melalui *withdrawal* maupun *production deviance*, atau melalui mekanisme psikologis seperti stres kerja dan konflik interpersonal (Naeem *et al.*, 2024; Welbourne dan Sariol, 2017; Zahid dan Nauman, 2024). Jalur sikap dan jalur perilaku tersebut relevan karena *organizational cynicism* dapat berkembang sebagai respons terhadap pengalaman kerja negatif dan berpotensi berkaitan dengan munculnya perilaku kerja kontraproduktif.

Meskipun ketiga jalur tersebut telah didukung secara terpisah, bukti mengenai *organizational cynicism* sebagai mediator antara *workplace incivility* dan CWB masih terbatas dan beragam. Butt dan Yazdani (2021) menguji jalur ini pada karyawan bank di Pakistan dengan hasil mediasi parsial, dalam analisis terpisah dari *emotional exhaustion* dan dengan *psychological capital* sebagai moderator. Studi lain menguji mediasi *cynicism* pada *outcome* selain CWB (Anand *et al.*, 2022; Manzoor *et al.*, 2020; Singh dan Srivastava, 2023), pada anteseden berbeda dengan hasil mediasi tidak signifikan (Ugwu *et al.*, 2023), atau menghubungkan *workplace incivility* dengan CWB melalui mediator lain (Mubina *et al.*, 2025; Sowe dan Arslan, 2023). Artikel ini tidak mengklaim bahwa jalur tersebut belum pernah diuji. Kontribusinya ada tiga. Pertama, merumuskan argumen COR yang menempatkan *organizational cynicism* sebagai respons perlindungan sumber daya (*loss-control strategy*), sehingga memperjelas jenis sumber daya yang terancam dan mekanisme sikap yang berbeda dari kelelahan emosional. Kedua, menyusun sintesis jalur demi jalur yang menunjukkan bukti yang kuat dan yang masih lemah. Ketiga, menyajikan model mediator tunggal sebagai pilihan analitis untuk mengisolasi mekanisme sikap, sehingga mediasi *cynicism* pada CWB dapat diuji sebagai satu jalur tersendiri dan dibandingkan dengan model yang memuat mekanisme lain, tanpa dimaksudkan lebih unggul daripada model berganda. Pertanyaan penelitian pertama: bagaimana *workplace incivility* memengaruhi CWB? Dari sini disusun proposisi pertama (P1), yaitu *workplace incivility* berpengaruh positif terhadap CWB. Pertanyaan penelitian kedua: sejauh mana *organizational cynicism* menjelaskan pengaruh tersebut? Dari sini disusun proposisi kedua (P2), yaitu *organizational cynicism* memediasi pengaruh positif *workplace incivility* terhadap CWB.Gambar 1 berisikan model konseptual, *workplace incivility* adalah variabel independen, *organizational cynicism* variabel mediasi, dan CWB variabel dependen. Uraian selanjutnya membahas metode pengembangan model, ketiga konstruk, landasan teori yang menghubungkannya, proposisi yang diajukan, dan sintesis bukti per jalur.

2. Metode Pengembangan Model Konseptual

Artikel ini merupakan kajian konseptual berbasis sintesis naratif (*narrative review*), bukan tinjauan pustaka sistematis, sehingga tidak mengikuti protokol PRISMA. Tujuannya adalah mengembangkan model dan proposisi, bukan menghitung ukuran efek atau menguji hipotesis secara empiris. Identifikasi literatur dilakukan melalui Google Scholar dan ScienceDirect dengan kata kunci "*workplace incivility*", "*organizational cynicism*", "*counterproductive work behavior*", dan "*conservation of resources*". Penelusuran dilanjutkan melalui daftar pustaka artikel yang ditemukan untuk menjangkau studi pada penerbit lain, seperti Emerald Insight, Frontiers, dan Springer. Pencarian dilakukan pada September 2026 dengan membatasi terbitan hingga 2025. Literatur dibagi menjadi dua kelompok berdasarkan

rentang tahun. Pertama, literatur dasar (teori, definisi, dan instrumen) yang terbit pada 1989–2008, misalnya Hobfoll (1989), Andersson (1996), Dean *et al.* (1998), Andersson dan Pearson (1999), Bennett dan Robinson (2000), Cortina *et al.* (2001), Penney dan Spector (2005), dan Wilkerson *et al.* (2008). Kedua, studi empiris terkini yang terbit pada 2017–2025, sebagian besar pada 2020–2025, yang menjadi dasar sintesis jalur hubungan dalam model.

Artikel disaring berdasarkan judul dan abstrak, kemudian 16 studi empiris dibaca dalam teks lengkap. Studi dipilih sebagai dasar sintesis apabila (a) menguji salah satu hubungan dalam model, yaitu *workplace incivility* dengan CWB, *workplace incivility* dengan *organizational cynicism*, atau *organizational cynicism* dengan CWB, atau (b) menguji mediasi *cynicism* pada anteseden atau *outcome* lain yang relevan. Sebelas studi yang memenuhi kriteria ini dipetakan pada Tabel 1, sedangkan lima lainnya dirujuk sebagai pendukung argumen. Artikel tidak dipakai apabila tidak melaporkan hasil empiris, hanya membahas satu konstruk tanpa menghubungkannya dengan konstruk lain dalam model, atau tidak tersedia dalam teks lengkap. Studi dikelompokkan menurut jalur hubungan: jalur langsung (c′), anteseden–mediator (a), mediator–outcome (b), dan pengujian mediasi. Hasil setiap kelompok dibandingkan untuk melihat konsistensi, perbedaan konteks, dan keterbatasan perbandingan antarstudi. Proposisi dirumuskan dalam tiga langkah: (1) mengidentifikasi hubungan yang didukung bukti pada tiap jalur; (2) menjelaskan mekanisme psikologisnya melalui COR theory dan teori *incivility spiral*; (3) menyatakan hubungan tersebut sebagai proposisi yang belum diuji. Karena bersifat sintesis naratif, pemilihan studi dapat dipengaruhi penilaian penulis sehingga hal ini dicatat sebagai keterbatasan.

3. Tinjauan pustaka dan pengembangan proposisi

3.1. Workplace incivility

Workplace incivility adalah perilaku tidak sopan yang melanggar norma saling menghormati di lingkungan kerja (Andersson dan Pearson, 1999). Perilaku ini umumnya muncul dalam bentuk mengabaikan pendapat rekan kerja, berbicara dengan nada merendahkan, menyebarkan gosip, atau bersikap tidak menghargai orang lain, dan apabila terjadi secara berulang, kualitas hubungan antarpegawai dapat menurun serta lingkungan kerja menjadi kurang kondusif. Cortina *et al.* (2001) mendefinisikannya sebagai perilaku menyimpang berintensitas rendah dengan niat yang ambigu untuk menyakiti orang lain. Karakteristik ini membuat *incivility* sulit dikenali secara langsung, padahal pengaruhnya terhadap kondisi psikologis dan perilaku karyawan dapat cukup besar (Anand *et al.*, 2022). *Incivility* yang berulang berkaitan dengan kecemasan dan perasaan tidak adil (Pearson *et al.*, 2000), serta dengan menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya *psychological distress* dan *turnover intention* (Cortina *et al.*, 2001). Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan dan pada akhirnya memengaruhi kinerja serta hubungan sosial di lingkungan kerja.

Akumulasi pengalaman diperlakukan tidak sopan dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Pada level sikap, karyawan yang mengalami perlakuan tidak sopan cenderung mengembangkan keyakinan bahwa organisasi tidak mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung (Anand *et al.*, 2022). Zhang *et al.* (2024) menunjukkan bahwa persepsi *incivility* berhubungan positif dengan *organizational cynicism* dan dapat memediasi pengaruh *workplace harassment* terhadap sikap sinis tersebut. Pada level perilaku, Khanam *et al.* (2025) menjelaskan bahwa pengalaman menerima *incivility* dapat mendorong berbagai perilaku negatif sebagai respons terhadap lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, dan Butt dan Yazdani (2021) menemukan pengaruhnya terhadap CWB. Temuan-temuan ini menunjukkan bahwa *workplace incivility* berpotensi memengaruhi CWB melalui sikap karyawan terhadap organisasi, yang menjadi dasar model dalam artikel ini.

3.2. Organizational cynicism

Dean *et al.* (1998) mengonseptualisasikan *organizational cynicism* sebagai sikap negatif terhadap organisasi yang terdiri atas komponen kognitif, afektif, dan perilaku. Artikel ini mengacu pada definisi Wilkerson *et al.* (2008), yang mendefinisikannya sebagai sikap negatif karyawan terhadap organisasi, termasuk prosedur, proses, dan manajemennya, yang didasarkan pada keyakinan bahwa elemen-elemen tersebut bekerja bertentangan dengan kepentingan terbaik karyawan, disertai ekspektasi negatif bahwa kondisi tidak akan membaik. Berbeda dengan Dean *et al.* (1998) yang memandangnya murni sebagai sikap, definisi ini menekankan ekspektasi negatif sebagai bagian dari konstruk, yaitu keyakinan bahwa

kondisi organisasi tidak akan membaik meskipun ada upaya perbaikan. Dalam pandangan ini, *cynicism* terbentuk dari pengalaman kerja yang mengecewakan dan berulang (Wilkerson *et al.*, 2008).

Karyawan dengan tingkat *cynicism* tinggi cenderung menunjukkan perilaku negatif sebagai respons terhadap ketidakpuasan dan ketidakpercayaan terhadap organisasi (Dean *et al.*, 1998; Naseer *et al.*, 2020). *Organizational cynicism* berkaitan dengan CWB (Çivilidağ *et al.*, 2025; Naseer *et al.*, 2020), *knowledge hiding* (Anand *et al.*, 2022), *job search behavior* dan *employee silence* (Singh dan Srivastava, 2023), serta *turnover intention* (Khanam *et al.*, 2025). Meta-analisis Çivilidağ *et al.* (2025) terhadap 22 penelitian empiris di sembilan negara dengan 7.331 partisipan menunjukkan hubungan positif berukuran sedang antara *organizational cynicism* dan CWB, dengan heterogenitas antarstudi yang tinggi (I^2 = 94,5%). Naseer *et al.* (2020) menjelaskan bahwa karyawan dengan *organizational cynicism* tinggi cenderung menunjukkan CWB karena sumber daya emosionalnya terkuras, sehingga lebih rentan merespons pengalaman kerja negatif melalui perilaku yang merugikan organisasi. Sajuyigbe *et al.* (2025) juga melaporkan hubungan positif antara *organizational cynicism* dan perilaku menyimpang pada karyawan bank di Nigeria, dengan sampel kecil dan instrumen perilaku menyimpang yang berbeda. Namun, dukungan ini tidak seragam: jalur *cynicism* ke CWB tidak signifikan pada Ugwu *et al.* (2023).

3.3. Counterproductive work behavior

CWB adalah perilaku sukarela yang melanggar norma organisasi dan mengancam kesejahteraan organisasi maupun anggotanya (Bennett dan Robinson, 2000). Bennett dan Robinson (2000) membedakan dua dimensi, yaitu *organizational deviance* yang ditujukan kepada organisasi (misalnya datang terlambat, sengaja bekerja lambat, atau mengabaikan prosedur) dan *interpersonal deviance* yang ditujukan kepada individu lain (misalnya bersikap tidak sopan, menyebarkan rumor, atau menghina). *Interpersonal deviance* dapat merusak hubungan interpersonal di tempat kerja dan mengganggu terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, sedangkan *organizational deviance* dapat merugikan organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung (Bennett dan Robinson, 2000). Dalam jangka panjang, CWB dapat menyebabkan penurunan kualitas pelayanan, meningkatnya konflik internal, menurunnya moral kerja karyawan, serta berkurangnya efektivitas organisasi secara keseluruhan (Penney dan Spector, 2005; Welbourne dan Sariol, 2017). CWB menjadi isu penting karena dapat menimbulkan kerugian finansial maupun nonfinansial yang signifikan, melalui perilaku seperti pencurian, sabotase, penyalahgunaan aset, penurunan produktivitas, memburuknya hubungan interpersonal, dan menurunnya kualitas pelayanan (Naseer *et al.*, 2020; Penney dan Spector, 2005).

Workplace incivility dan *interpersonal deviance* sama-sama melibatkan perilaku yang melanggar norma saling menghormati, sehingga perlu dibedakan. Dalam model ini, *workplace incivility* adalah perilaku tidak sopan yang diterima karyawan dari atasan atau rekan kerja (perspektif target), berintensitas rendah, dan dengan niat yang ambigu (Andersson dan Pearson, 1999; Cortina *et al.*, 2001). CWB, termasuk *interpersonal deviance*, adalah perilaku sukarela yang dilakukan karyawan dengan potensi merugikan organisasi atau anggotanya (Bennett dan Robinson, 2000), dan dalam model ini menjadi respons terhadap pengalaman tersebut. Keduanya dapat melibatkan perilaku serupa, tetapi dibedakan oleh arah (diterima atau dilakukan), sumber penilaian, dan peran dalam model (anteseden atau *outcome*). Kekhawatiran tumpang tindih ini mempunyai dasar empiris: Mubina *et al.* (2025) melaporkan bahwa nilai HTMT antara *incivility* dan CWB sempat melewati ambang 0,90 sebelum perbaikan butir. Penelitian empiris perlu memeriksa validitas diskriminan kedua konstruk dan, bila memungkinkan, memisahkan sumber data.

3.4. Conservation of resources theory

Conservation of Resources (COR) *theory* dikembangkan oleh Hobfoll (1989) dan diperluas pada konteks organisasi oleh Hobfoll *et al.* (2018). Prinsip dasarnya menjelaskan bahwa hal-hal yang dinilai penting oleh individu akan dicari, dipertahankan, dan dilindungi. Individu dapat dilindungi dari kehilangan sumber daya, pulih dari kehilangan tersebut, dan memperoleh sumber daya dengan menginvestasikan sumber daya (Hobfoll *et al.*, 2018). Sebaliknya, potensi maupun kehilangan aktual sumber daya menjadi sumber ancaman. Stres psikologis dipandang sebagai reaksi terhadap kondisi di mana terdapat ancaman kehilangan sumber daya secara neto, kehilangan sumber daya secara neto, atau

kegagalan memperoleh sumber daya baru setelah investasi sumber daya dilakukan (Hobfoll, 1989). Sumber daya yang dimaksud mencakup *object resources* (objek fisik yang bernilai), *condition resources* (kondisi yang diinginkan, seperti relasi kerja yang baik), *personal resources* (karakteristik personal, seperti harga diri dan penguasaan diri), serta *energy resources* (energi, waktu, dan pengetahuan) (Hobfoll *et al.*, 2018). Pada artikel ini, *workplace incivility* dipandang sebagai ancaman bagi *condition resources* (relasi kerja yang saling menghormati) dan *personal resources* (harga diri dan rasa aman psikologis) karyawan (Andersson dan Pearson, 1999). Individu yang terancam kehilangan sumber daya berupaya melakukan *loss-control strategies*, salah satunya dengan menarik diri secara psikologis dari organisasi. Strategi ini tidak selalu menghentikan kehilangan sumber daya, dan individu yang kekurangan sumber daya rentan mengalami *loss spiral* (Hobfoll, 1989), sehingga cenderung bertindak secara terencana, baik untuk bertahan maupun sebagai balasan halus kepada organisasi yang dianggap merugikan (Penney dan Spector, 2005).

Butt dan Yazdani (2021) menerapkan logika COR pada konteks perbankan dengan memosisikan *organizational cynicism* sebagai hilangnya sumber daya kepercayaan dan relasi, serta *emotional exhaustion* sebagai hilangnya sumber daya energi. Zahid dan Nauman (2024) menggunakan logika serupa untuk menjelaskan bagaimana *workplace incivility* mendorong perilaku menyimpang melalui konflik interpersonal sebagai hilangnya sumber daya relasional. Artikel ini berfokus pada *organizational cynicism* sebagai mekanisme sikap (*attitudinal mechanism*). Penelitian terdahulu juga menunjukkan beberapa mekanisme psikologis yang dapat dibaca melalui logika COR. Welbourne dan Sariol (2017) menunjukkan bahwa karyawan merespons *incivility* melalui *withdrawal*, yaitu menghindar dari sumber stres, maupun *production deviance*, yaitu melampiaskannya sebagai bentuk retaliasi. Naeem *et al.* (2024) menunjukkan stres kerja sebagai mekanisme yang menghubungkan *incivility* dengan perilaku kerja menyimpang, sedangkan Zahid dan Nauman (2024) menunjukkan bahwa konflik interpersonal memediasi secara parsial pengaruh *workplace incivility* terhadap *workplace deviance*. Andersson (1996) menjelaskan bahwa sikap sinis muncul ketika terdapat ketidakseimbangan yang besar antara apa yang dituntut organisasi dan apa yang diberikan kembali kepada karyawan.

3.4.1. Mekanisme pembentukan cynicism dalam kerangka COR.

Pertama, *workplace incivility* mengancam *condition resources* dan *personal resources*. Kedua, ketika tindakan tidak sopan berulang dan organisasi tidak merespons memadai, karyawan menilai bahwa organisasi gagal melindungi sumber daya tersebut. Penilaian ini mengarah pada keyakinan bahwa organisasi bertindak bertentangan dengan kepentingan karyawan dan kondisi tidak akan membaik, yaitu inti *organizational cynicism* (Wilkerson *et al.*, 2008). Ketiga, sikap sinis berfungsi sebagai *loss-control strategy* dengan membatasi investasi sumber daya lebih lanjut kepada organisasi (Hobfoll, 1989). Keempat, apabila strategi ini tidak menghentikan kehilangan sumber daya, karyawan yang rentan terhadap *loss spiral* dapat beralih ke perilaku yang merugikan organisasi, yaitu CWB. Rangkaian ini merupakan perluasan argumen penulis atas prinsip dasar COR (Hobfoll, 1989), bukan klaim Hobfoll tentang sikap sinis, sehingga perlu diuji dan tidak dianggap sebagai temuan.

3.4.2. Perbandingan dengan mekanisme lain.

Emotional exhaustion dan stres kerja menekankan terkurasnya energi dan kapasitas, sedangkan *withdrawal* dan niat keluar merupakan respons perilaku untuk menghindari sumber stress (Naeem *et al.*, 2024; Sowe dan Arslan, 2023; Welbourne dan Sariol, 2017). *Organizational cynicism* berbeda karena berupa evaluasi kognitif-afektif terhadap organisasi: keyakinan bahwa organisasi tidak berpihak dan tidak akan membaik. Artikel ini tidak mengklaim bahwa salah satu mekanisme lebih kuat. Mekanisme-mekanisme tersebut dapat berjalan bersamaan dan dapat saling berkaitan. Misalnya, Naseer *et al.* (2020) menempatkan *emotional exhaustion* sebagai akibat dari *cynicism*, bukan sebagai mekanisme yang terpisah. Model ini sengaja mengisolasi mekanisme sikap agar kontribusinya dapat dinilai tersendiri.

3.5. Workplace incivility dan counterproductive work behavior

Melalui kacamata COR theory, penulis berargumen bahwa *workplace incivility* berpengaruh positif terhadap CWB. Perlakuan tidak sopan yang berulang mengancam rasa dihormati dan diakui sebagai anggota organisasi, sehingga mendorong karyawan menarik dukungan dan kontribusinya terhadap organisasi (Hobfoll, 1989). Teori *incivility spiral* menambahkan bahwa perlakuan tidak sopan cenderung dibalas secara setara atau lebih negatif (Andersson dan Pearson, 1999). Karena pembalasan terbuka berisiko secara sosial dan karier, dorongan membalas cenderung termanifestasi sebagai CWB yang tidak konfrontatif, baik berupa *interpersonal deviance* seperti mengabaikan rekan kerja maupun *organizational deviance* seperti menurunkan usaha kerja atau menunda kehadiran. Argumen ini sejalan dengan penelitian pada karyawan bank di Pakistan (Butt dan Yazdani, 2021), pada penelitian Mubina *et al.* (2025), dan pada karyawan sektor publik dan privat (Sowe dan Arslan, 2023), meskipun besar efeknya beragam.

Workplace incivility memiliki niat menyakiti yang bersifat ambigu, karyawan sering tidak dapat membalas secara terang-terangan. Perilaku seperti keterlambatan, pengurangan usaha kerja, atau pengabaian rekan kerja dapat dilakukan tanpa konfrontasi langsung, sehingga menjadi saluran balasan yang lebih aman dibandingkan pembalasan terbuka. Pengalaman diperlakukan tidak sopan juga berkaitan dengan menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya *psychological distress* (Cortina *et al.*, 2001), yang menunjukkan bahwa dampaknya tidak berhenti pada hubungan interpersonal. Berdasarkan uraian tersebut, proposisi pertama dirumuskan sebagai berikut. P1 diposisikan sebagai jalur dasar (jalur c′) model. Hubungan ini telah banyak dikaji, sehingga nilai tambah utama artikel diharapkan berasal dari pengembangan jalur tidak langsung pada P2.

P1. *Workplace incivility* berpengaruh positif terhadap *counterproductive work behavior*.

3.6. Organizational cynicism sebagai mediator

Workplace incivility juga dapat memengaruhi CWB secara tidak langsung melalui perubahan sikap karyawan terhadap organisasi. Perlakuan tidak sopan yang berulang tanpa respons memadai dari organisasi membuat karyawan meyakini bahwa organisasi bertindak bertentangan dengan kepentingan terbaiknya dan kondisi tersebut tidak akan membaik, yaitu inti *organizational cynicism* (Wilkerson *et al.*, 2008). Berdasarkan COR theory, artikel ini berargumen bahwa *organizational cynicism* menghubungkan *workplace incivility* dengan CWB melalui tiga hal. Pertama, pesimisme terhadap perbaikan organisasi membuat karyawan menganggap upaya memperbaiki keadaan sia-sia, sehingga kurang termotivasi menginvestasikan sumber daya bagi organisasi. Kedua, persepsi pelanggaran kontrak psikologis, yaitu imbalan organisasi yang dirasa tidak seimbang dengan kontribusi karyawan (Andersson, 1996), melemahkan rasa kewajiban moral menaati norma organisasi. Ketiga, ekspektasi negatif membuat karyawan memperkirakan pengalaman kerja akan lebih banyak diwarnai kekecewaan. Ketiganya mengurangi dorongan menjaga kepentingan organisasi, sehingga karyawan lebih mudah merespons pengalaman negatif melalui CWB.

Dalam kerangka COR, *organizational cynicism* dapat dipandang sebagai respons perlindungan diri. Ketika karyawan kehilangan sumber daya relasional dan psikologis akibat *workplace incivility*, sikap sinis berfungsi sebagai *loss-control strategy* yang membatasi investasi sumber daya lebih lanjut kepada organisasi (Hobfoll, 1989). Sikap sinis yang berkembang melemahkan keterikatan psikologis dan rasa kewajiban moral terhadap organisasi, sehingga mengurangi dorongan karyawan untuk menjaga kepentingan organisasi dan menaati norma yang berlaku. Dengan demikian, proposisi mediasi mengandung dua tahap, yaitu *workplace incivility* yang meningkatkan *organizational cynicism* (jalur a), dan *organizational cynicism* yang selanjutnya mendorong CWB (jalur b). Kedua tahap tersebut telah didukung oleh penelitian terdahulu, tetapi pengujian bersama dengan CWB sebagai *outcome* masih terbatas pada satu studi (Butt dan Yazdani, 2021).

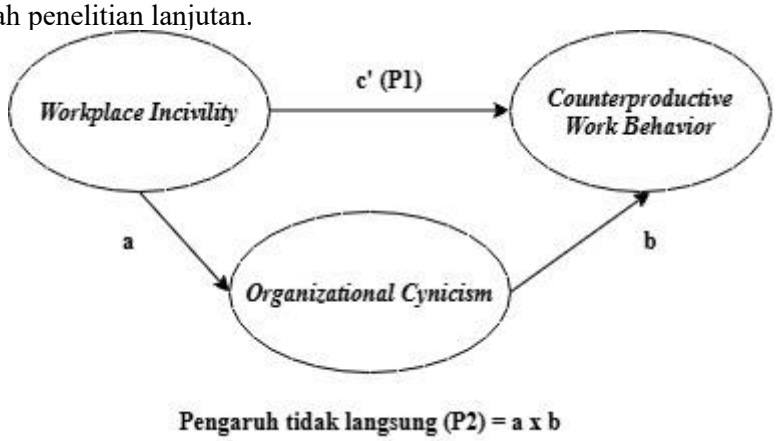
Argumen ini sejalan dengan penelitian pada setiap jalur. Pada jalur pertama, *workplace incivility* dikaitkan dengan *organizational cynicism* pada karyawan sektor perbankan (Butt dan Yazdani, 2021), industri berbasis pengetahuan (Anand *et al.*, 2022), institusi pendidikan (Geneveva dan Jesajas, 2025), dan industri media elektronik (Manzoor *et al.*, 2020). Zhang *et al.* (2024) juga menunjukkan bahwa

persepsi *incivility* memediasi pengaruh *workplace harassment* terhadap *organizational cynicism*. Pada jalur kedua, Naseer *et al.* (2020) menemukan bahwa *organizational cynicism* berpengaruh positif terhadap CWB-O maupun CWB-I, dan Çivilidağ *et al.* (2025) menunjukkan hubungan positif tersebut pada berbagai konteks organisasi. Sajuyigbe *et al.* (2025) menemukan hubungan serupa pada karyawan bank di Nigeria, sedangkan Ugwu *et al.* (2023) tidak menemukan jalur yang signifikan. Pada jalur mediasi, Butt dan Yazdani (2021) menunjukkan peran mediasi *organizational cynicism* dalam hubungan *workplace incivility* dan CWB, sedangkan Singh dan Srivastava (2023) serta Anand *et al.* (2022) menunjukkan peran mediasi *cynicism* pada *outcome* lain, yaitu *job search behavior*, *employee silence*, k*nowledge hiding* dan *turnover intention*.

Penyederhanaan model di sini merupakan pilihan analitis untuk mengisolasi satu mekanisme, bukan klaim bahwa model sederhana lebih unggul. Pertama, *organizational cynicism* adalah evaluasi kognitif-afektif terhadap organisasi, sedangkan *emotional exhaustion* menggambarkan terkurasnya energi (Butt dan Yazdani, 2021), memisahkan keduanya memperjelas jenis sumber daya yang hilang dan mekanisme yang bekerja. Kedua, bila jalur ini diuji secara mandiri, penelitian empiris dapat menilai besar mediasi *cynicism* sebagai satu jalur tersendiri dan menentukan apakah mediasinya penuh atau parsial. Hasilnya kemudian dapat dibandingkan dengan model yang memuat beberapa mediator. Ketiga, karena bukti mediasi pada CWB masih terbatas pada satu studi, pengujian mandiri memberi pembanding yang dapat direplikasi pada konteks lain. Berdasarkan uraian tersebut, proposisi kedua dirumuskan sebagai berikut.

P2. *Organizational cynicism* memediasi pengaruh positif *workplace incivility* terhadap *counterproductive work behavior*.

P2 terdiri atas dua jalur, *workplace incivility* meningkatkan *organizational cynicism* (jalur a) dan *organizational cynicism* mendorong CWB (jalur b). Pengaruh tidak langsung diwakili oleh gabungan jalur a dan b, sedangkan pengaruh langsung diwakili jalur c′ (P1). Artikel ini tidak mengklaim bahwa mediasi telah terbukti, dan sifat mediasi (penuh atau parsial) dibiarkan terbuka untuk pengujian empiris. Mekanisme ini dapat berbeda menurut sasaran perilaku. Sikap sinis terhadap organisasi secara konseptual lebih dekat dengan *organizational deviance*, sedangkan *interpersonal deviance* mungkin juga dipengaruhi faktor relasional. Perbedaan ini belum cukup didukung literatur untuk dijadikan proposisi tersendiri, sehingga model tetap memuat dua proposisi (P1 dan P2) dan perbedaan tersebut dicatat sebagai arah penelitian lanjutan.



Gambar 1. Model konseptual.

Pengaruh tidak langsung (P2) diwakili oleh jalur a dan b; pengaruh langsung (P1) diwakili oleh jalur c′.
Sumber: Dikembangkan oleh penulis (2026)

Sintesis bukti per jalur

Tabel 1 memetakan sebelas studi menurut anteseden, *outcome*, dan jalur yang diuji. Keterangan: c′ = *incivility* → CWB; a = *incivility* → *cynicism*; b = *cynicism* → CWB; ✓ = signifikan; ✗ = tidak signifikan; – = tidak diuji. Studi dengan anteseden selain *incivility* ditandai tebal.

Tabel 1. Sintesis bukti per jalur

Studi	Konteks (N)	Anteseden → *Outcome*	c′	a	b	Mediasi *cynicism*	Catatan
Butt dan Yazdani (2021)	Bank, Pakistan (215)	*Incivility* → CWB	✓	✓	✓	✓ (parsial)	EE diuji dalam analisis terpisah; PsyCap moderator
Naseer *et al.* (2020)	Sektor jasa, Pakistan (181 pasangan)	*Cynicism* → CWB-O, CWB-I	–	–	✓	–	Mediator EE; CWB dinilai rekan
Çivilidağ *et al.* (2025)	Meta-analisis, 22 studi, 9 negara (7.331)	*Cynicism* → CWB	–	–	✓	–	Hubungan sedang; heterogenitas tinggi; korelasional
Sajuyigbe *et al.* (2025)	Bank, Nigeria (115)	*Cynicism* → perilaku menyimpang	–	–	✓	–	Mediator WLB dan POS; sampel kecil
Ugwu *et al.* (2023)	Universitas, Nigeria (794)	**POPs** → CWB-I, CWB-O	–	✓ (POPs → *cynicism*)	✗	✗	*Ostracism* sebagai mediator paralel signifikan
Anand *et al.* (2022)	Profesional, India (390; 437)	*Incivility* → *knowledge hiding*	✓	✓	✓	✓ (parsial)	Dua studi; moderator *ethical leadership*
Singh dan Srivastava (2023)	IT/ITES, India (252)	*Incivility* → *job search*, *silence*	✓	✓	✓	✓	*Friendship* memperkuat jalur a
Manzoor *et al.* (2020)	Media elektronik, Pakistan (195)	*Incivility* → *turnover intention*	✓	✓	✓	✓ (parsial)	Mediator tunggal; uji Sobel
Zhang *et al.* (2024)	Mahasiswa riset, Pakistan (253)	***Harassment*** → *cynicism* (melalui *incivility*)	–	✓	–	–	Mediasi tidak diuji formal
Mubina *et al.* (2025)	Berbagai industri, Indonesia (385)	*Incivility* → CWB	✓	–	–	–	Mediator *job satisfaction* tidak signifikan; efek kecil
Sowe dan Arslan (2023)	Sektor publik dan swasta, Gambia dan Ghana (504)	*Incivility* → CWB	✓	–	–	–	Mediator *turnover intention* (parsial, kecil); efek bervariasi

Sumber: Diolah oleh penulis (2026)

Tabel 1 membedakan empat kelompok bukti. Pertama, jalur langsung (c′) didukung oleh Butt dan Yazdani (2021), Mubina *et al.* (2025), dan Sowe dan Arslan (2023), dengan besar efek yang beragam, misalnya kecil pada Mubina *et al.* (2025) dan berbeda antarnegara serta antarsektor pada Sowe dan Arslan (2023). Kedua, jalur *incivility* → *cynicism* (a) didukung pada sektor perbankan (Butt dan Yazdani, 2021), industri berbasis pengetahuan (Anand *et al.*, 2022), profesional TI (Singh dan Srivastava, 2023), dan media elektronik (Manzoor *et al.*, 2020). Zhang *et al.* (2024) melaporkan hubungan serupa pada mahasiswa riset, tetapi mediasinya tidak diuji secara formal. Ketiga, jalur *cynicism* → CWB (b) didukung oleh Naseer *et al.* (2020), Sajuyigbe *et al.* (2025), dan meta-analisis Çivilidağ *et al.* (2025) yang menemukan hubungan positif berukuran sedang dengan heterogenitas tinggi, tetapi tidak signifikan pada Ugwu *et al.* (2023). Keempat, mediasi *cynicism* pada CWB dengan *incivility* sebagai anteseden diuji langsung hanya oleh Butt dan Yazdani (2021), studi lain menguji mediasi pada *outcome* berdekatan (Anand *et al.*, 2022; Manzoor *et al.*, 2020; Singh dan Srivastava, 2023) atau pada anteseden berbeda dengan hasil tidak signifikan (Ugwu *et al.*, 2023). Studi dengan anteseden selain *incivility* (Ugwu *et al.*, 2023; Zhang *et al.*, 2024) hanya dibandingkan secara hati-hati. Perbandingan antarstudi juga terbatas oleh perbedaan *outcome*, instrumen *cynicism* yang beragam, sumber data CWB (laporan sendiri, penilaian rekan kerja, atau persepsi atas perilaku rekan), dan desain (*cross-sectional* atau *time-lagged*). Karena itu, bukti saat ini lebih tepat dibaca sebagai terbatas dan beragam. Studi lain yang dikutip dalam teks, tetapi tidak dipetakan pada Tabel 1, tetap dirujuk sebagai pendukung argumen.

4. Pembahasan

Tabel 1 menunjukkan bahwa masing-masing jalur dalam model telah memiliki dukungan, tetapi pengujian terpadu dengan CWB sebagai *outcome* dan *cynicism* sebagai mediator terbatas pada satu studi (Butt dan Yazdani, 2021), yang dilakukan pada satu sektor dan konteks dengan desain *cross-sectional* dan data laporan sendiri. Studi tersebut paling dekat dengan model ini; perbedaannya terletak pada fokus artikel ini pada argumen COR untuk mekanisme sikap dan pada sintesis bukti per jalur. Model tunggal tidak otomatis lebih unggul. Ia berguna untuk menilai besar dan sifat mediasi *cynicism* sebagai satu jalur tersendiri. Karena mekanisme lain tidak dikendalikan, estimasinya dapat memuat varians yang dibagi dengan mekanisme tersebut dan tidak boleh ditafsirkan sebagai efek unik. Karena itu, hasilnya perlu dibandingkan dengan model yang memuat beberapa mediator.

Kontribusi artikel bersifat konseptual untuk memperjelas argumen COR dalam mekanisme sikap dan memberi kerangka yang dapat diuji. Artikel tidak menunjukkan bahwa *cynicism* lebih penting daripada *emotional exhaustion*, stres kerja, atau *withdrawal*. Mekanisme-mekanisme tersebut dapat bekerja bersamaan atau berurutan, seperti urutan *cynicism* → *emotional exhaustion* → CWB pada Naseer *et al.* (2020). Selain itu, kondisi yang dapat memengaruhi hubungan konseptual**.** Pertama, jenis anteseden dan konteks. Perbedaan hasil mediasi pada Butt dan Yazdani (2021) dan Ugwu *et al.* (2023) mungkin mencerminkan perbedaan anteseden (*incivility* atau *perceived organizational politics*), tetapi perbandingan ini terbatas karena konteks, instrumen, dan desainnya tidak sama. Perbedaan itu merupakan pembacaan penulis, bukan temuan meta-analisis Çivilidağ *et al.* (2025), yang hanya menganalisis hubungan *cynicism* dan CWB. Karena *workplace incivility* bersumber langsung dari interaksi interpersonal dan berkaitan dengan keyakinan bahwa organisasi tidak mampu menciptakan lingkungan kerja yang adil (Anand *et al.*, 2022), artikel ini menduga anteseden tersebut lebih mudah diteruskan menjadi sikap sinis. Dugaan ini perlu diuji secara empiris. Kedua, operasionalisasi dan sumber data. Studi yang dipetakan memakai instrumen *cynicism* dan CWB yang berbeda, serta sumber data yang berbeda (laporan sendiri, penilaian rekan, atau persepsi atas perilaku rekan), yang dapat menjadi salah satu sumber ketidakseragaman temuan. Ketiga, dimensi CWB. Ugwu *et al.* (2023) menemukan bahwa *perceived organizational politics* berpengaruh positif terhadap CWB-I tetapi tidak terhadap CWB-O, sedangkan Naseer *et al.* (2020) menemukan bahwa *organizational cynicism* berpengaruh positif terhadap CWB-O maupun CWB-I. Penelitian empiris perlu mempertimbangkan kedua dimensi CWB ketika menguji P1 dan P2. Keempat, mediasi penuh atau parsial tidak ditetapkan di sini dan dibiarkan terbuka. Melalui sudut pandang *incivility spiral* (Andersson dan Pearson, 1999), perlakuan tidak sopan cenderung dibalas. Karena niat menyakiti bersifat ambigu dan pembalasan terbuka berisiko, dorongan membalas dapat muncul sebagai CWB yang tidak konfrontatif. Teori ini

dan COR sama-sama konsisten dengan P1, tetapi COR lebih spesifik dalam menjelaskan jalur sikap pada P2.

4.1. Implikasi

Implikasi teoritis artikel ini ada tiga. Pertama, model ini memosisikan *organizational cynicism* sebagai mekanisme sikap yang secara konseptual terpisah dari mekanisme energik (*emotional exhaustion*) yang diuji Butt dan Yazdani (2021), sambil mengakui kemungkinan keduanya saling berkaitan. Kedua, penempatan *cynicism* sebagai satu-satunya mediator memungkinkan pengujian mediasi sebagai satu jalur tersendiri, termasuk apakah mediasinya penuh atau parsial. Ketiga, artikel memperkaya literatur COR dengan menjelaskan bagaimana kehilangan sumber daya relasional dapat berkembang menjadi sikap evaluatif terhadap organisasi, dan menyajikan sintesis jalur yang dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, dengan menambahkan variabel lain maupun pada konteks organisasi yang berbeda.

Implikasi praktis bersifat konseptual, belum didasarkan pada pengujian efektivitas intervensi, dan perlu dievaluasi lebih lanjut. Jika proposisi terkonfirmasi, organisasi dapat mempertimbangkan membangun norma kesopanan dan saling menghormati melalui kode etik, pelatihan komunikasi, dan mekanisme pelaporan perilaku tidak sopan, serta merespons *incivility* secara memadai agar karyawan tidak menyimpulkan bahwa organisasi bertindak bertentangan dengan kepentingannya. Komunikasi mengenai tindak lanjut usulan karyawan juga layak diperhatikan, karena keyakinan bahwa usulan perbaikan tidak akan membawa perubahan merupakan salah satu muatan inti *organizational cynicism* (Wilkerson *et al.*, 2008). Karena *workplace incivility* sering sulit dikenali secara langsung (Anand *et al.*, 2022), pemahaman bahwa perilaku yang halus pun dapat berdampak membantu organisasi mendeteksinya lebih dini. Indikator yang dapat dipantau meliputi kualitas interaksi antarkaryawan, efektivitas penanganan keluhan, kepercayaan terhadap organisasi, dan respons manajemen terhadap perlakuan tidak sopan. Çivilidağ *et al.* (2025) menekankan perlunya praktik organisasi yang adil dan suportif untuk menekan *organizational cynicism* dan CWB. Bagi karyawan, kajian ini dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya menjaga hubungan kerja yang saling menghormati.

4.2. Limitasi dan studi lanjutan

Hubungan kausal dalam artikel ini dirumuskan sebatas proposisi hasil sintesis penelitian terdahulu dan belum dikonfirmasi secara empiris. Karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan menguji proposisi tersebut melalui studi empiris. Terdapat beberapa keterbatasan lain. Pertama, pemilihan mediator tunggal menyederhanakan proses psikologis yang kemungkinan melibatkan beberapa mekanisme sekaligus, dan estimasi mediasinya dapat memuat varians yang dibagi dengan mekanisme lain yang tidak dikendalikan. Kedua, terdapat potensi tumpang tindih antara *workplace incivility* dan *interpersonal deviance*, sehingga validitas diskriminan perlu diperiksa. Ketiga, hubungan dapat berbeda menurut konteks organisasi dan budaya, dan studi yang dipetakan memakai instrumen serta sumber data yang berbeda-beda. Keempat, kajian ini berupa sintesis naratif sehingga pemilihan studi dapat dipengaruhi penilaian penulis. Penelitian selanjutnya disarankan memakai desain longitudinal atau multigelombang untuk memastikan urutan waktu (*incivility* mendahului *cynicism*, dan *cynicism* mendahului CWB), serta data multisumber (misalnya penilaian CWB oleh atasan atau rekan) untuk mengurangi bias metode umum.

Artikel ini berupaya memberikan panduan empiris yang dapat dimanfaatkan. *Workplace incivility* dapat diukur menggunakan *Workplace Incivility Scale* dari Cortina *et al.* (2001), yaitu instrumen unidimensional yang terdiri atas tujuh butir. Contoh butirnya adalah "Atasan atau rekan kerja saya merendahkan saya atau bersikap meremehkan terhadap saya." Selanjutnya, *organizational cynicism* dapat diukur menggunakan instrumen unidimensional dari Wilkerson *et al.* (2008) yang terdiri atas tujuh butir, lima di antaranya bersifat *reverse-scored*. Contoh butirnya adalah "Usulan untuk menyelesaikan berbagai masalah di organisasi ini tidak akan menghasilkan perubahan yang berarti." Kemudian, CWB dapat diukur menggunakan instrumen dari Bennett dan Robinson (2000) yang terdiri atas 19 butir, yaitu 7 butir *interpersonal deviance* dan 12 butir *organizational deviance*. Contoh butirnya adalah "Saya datang terlambat ke kantor tanpa memperoleh izin sebelumnya." Penelitian selanjutnya sebaiknya memilih instrumen *cynicism* yang sejalan dengan definisi yang dipakai, karena studi

terdahulu memakai instrumen yang beragam, dan juga dapat mempertimbangkan pengukuran dan instrumen lain. Penelitian lanjutan juga dapat menguji *emotional exhaustion* secara paralel atau moderator seperti *psychological capital* (Butt dan Yazdani, 2021), serta membandingkan konteks organisasi yang berbeda untuk menguji konsistensi mekanisme ini. Model dalam artikel ini hanya memasukkan satu mekanisme sikap, sehingga penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan mekanisme lain secara bersamaan.

5. Kesimpulan

Artikel ini mengajukan model konseptual dan proposisi mengenai pengaruh *workplace incivility* terhadap CWB serta peran mediasi *organizational cynicism*. Berdasarkan sintesis literatur dan COR *theory*, secara konseptual diusulkan bahwa (P1) *workplace incivility* berpengaruh positif terhadap CWB, karena karyawan yang berulang kali diperlakukan tidak sopan mengalami ancaman terhadap sumber daya relasional dan psikologis dan cenderung membalas secara halus; dan (P2) *organizational cynicism* memediasi pengaruh tersebut, karena *incivility* dapat memunculkan keyakinan bahwa organisasi tidak berpihak pada karyawan dan kondisi tidak akan membaik, yang melemahkan keterikatan psikologis.

Kedua pertanyaan penelitian dijawab secara konseptual. Sintesis bukti menunjukkan bahwa setiap jalur memiliki dukungan, tetapi pengujian mediasi *cynicism* pada CWB masih terbatas dan beragam. Hubungan yang diusulkan belum diuji secara empiris, dan sifat mediasi (penuh atau parsial) belum ditetapkan. Kontribusi artikel adalah argumen teoretis tentang mekanisme sikap, sintesis bukti per jalur, model mediator tunggal yang dapat diuji, serta panduan pengukuran. Langkah selanjutnya adalah pengujian empiris, termasuk perbandingan dengan mekanisme lain seperti *emotional exhaustion*.

Ucapan terima kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing atas arahan dan masukan selama penyusunan artikel ini, serta kepada Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung atas dukungan yang diberikan.

Referensi

Anand, A., Agarwal, U. A., & Offergelt, F. (2022). Why should I let them know? Effects of workplace incivility and cynicism on employee knowledge hiding behavior under the control of ethical leadership. *International Journal of Manpower*, *44*(2), 247–266. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0248

Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, *49*(11), 1395–1418. https://doi.org/10.1177/001872679604901102

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/10.2307/259136

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, *85*(3), 349–360. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349

Butt, S., & Yazdani, N. (2021). Influence of workplace incivility on counterproductive work behavior: Mediating role of emotional exhaustion, organizational cynicism and the moderating role of psychological capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, *15*(2), 378–404. https://hdl.handle.net/10419/237082

Çivilidağ, A., Durmaz, S., & Uslu, B. (2025). Investigation of the relationship between organizational cynicism and counterproductive work behaviors: a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, *16*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1529798

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, *6*(1), 64–80. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64

Dean, J. W. J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, *23*(2), 341–352. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230

Geneveva, T., & Jesajas, J. (2025). Workplace Incivility dan Kinerja Dosen di Kota Pontianak: Peran Mediasi Sinisme dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *12*(1), 1–16.

https://doi.org/10.24246/j.jk.2025.v12.i1.p1-16
Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513
Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 103–128. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640
Khanam, A., Sadaf, S., & Tarab, S. (2025). Customer incivility and employee turnover intention: exploring a moderated sequential mediation of workplace spirituality, employee cynicism, and work alienation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *18*(2), 481–500. https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2024-0682
Manzoor, M. T., Manzoor, T., & Khan, M. (2020). Workplace incivility: a cynicism booster leading to turnover intentions. *Decision*, *47*(1), 91–99. https://doi.org/10.1007/s40622-020-00238-6
Mubina, N., Riza, W. L., Rohayati, N., Ratnamurti, T., & Yunanto, K. T. (2025). Linking workplace incivility to counterproductive behaviour: Roles of satisfaction and control. *SA Journal of Industrial Psychology*, *51*(0). https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2331
Naeem, R. M., Weng, Q. D., & Arain, G. A. (2024). Supervisor incivility and counterproductive work behavior: the role of job and personal resources. *Personnel Review*, *53*(4), 857–876. https://doi.org/10.1108/PR-09-2022-0603
Naseer, S., Raja, U., Syed, F., & Baig, M. U. A. (2020). When and why organizational cynicism leads to CWBs. *Personnel Review*, *50*(1), 90–107. https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0480
Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, *29*(2), 123–137. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00019-X
Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): the moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(7), 777–796. https://doi.org/10.1002/job.336
Sajuyigbe, A. S., Sanusi, B. M., Babalola, O. A., Akinbobola, A. O., Tella, A. R., & Obi, J. N. (2025). Organizational Cynicism and Deviance Work Behaviour in the Banking Sector: Investigating the Role of Work-Life Balance and Perceived Organizational Support as Mediators. *Journal of Theoretical and Applied Management*, *18*(2), 226–240. https://doi.org/10.20473/jmtt.v18i2.71017
Singh, L. B., & Srivastava, S. (2023). I am done now! Linking workplace incivility to job search behaviour and employee silence. *International Journal of Conflict Management*, *34*(4), 717–745. https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2022-0201
Sowe, S., & Arslan, M. (2023). Exploring the Impact of Workplace Incivility on Employee Counterproductive Work Behavior through the Mediating Role of Turnover Intention: Evidence from The Gambia and Ghana. *International Journal of Organizational Leadership*, *12*(1), 1–21. https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60346
Ugwu, F., Nwali, A. C., Ugwu, L. E., Okafor, C. O., Ozurumba, K. C., & Onyishi, I. E. (2023). Mediating roles of employee cynicism and workplace ostracism on the relationship between perceived organizational politics and counterproductive work behavior. *Career Development International*, *28*(3), 314–332. https://doi.org/10.1108/CDI-07-2022-0208
Welbourne, J. L., & Sariol, A. M. (2017). When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence, and gender. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(2), 194–206. https://doi.org/10.1037/ocp0000029
Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. D. (2008). A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *38*(9), 2273–2292. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00391.x
Zahid, A., & Nauman, S. (2024). Does workplace incivility spur deviant behaviors: roles of interpersonal conflict and organizational climate. *Personnel Review*, *53*(1), 247–265. https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0058
Zhang, C., Irfan, M., & Iqbal Sial, J. (2024). Effect of Workplace Harassment on Organizational Cynicism with the Mediation of Perceived Incivility and the Moderating Role of Perceived Organizational Obstruction. *Heliyon*, *10*(12), e32742. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32742