

Workplace Incivility dan Kinerja Dosen di Kota Pontianak: Peran Mediasi Sinisme dan Keterikatan Kerja

Thea Geneveva Josephine Jesajas

Universitas Panca Bhakti
thea.jesajas@upb.ac.id

Angga Hendharsa

Universitas Panca Bhakti
angga.hendharsa@upb.ac.id

Puty Febriasari

Universitas Panca Bhakti
puty.febriasari@upb.ac.id

ABSTRACT

*This study aims to examine the impact of workplace incivility on work engagement and cynicism, as well as its subsequent effects on the job performance of university lecturers in Pontianak. Employing an **explanatory** research design, this study utilizes a **quantitative** approach to establish causal relationships between the examined variables. Primary data were collected through a structured questionnaire distributed to respondents selected using purposive sampling. The collected data were analyzed using **Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)** to determine the direct and mediating effects of work engagement and cynicism. The findings indicate that work engagement **completely mediates** the relationship between workplace incivility and job performance, with a significance value of **0.005**, suggesting a statistically significant mediating effect. In contrast, cynicism **no mediates** the relationship between workplace incivility and job performance, with a significance value of 0.748, implying a lack of direct effect between workplace incivility and job performance when cynicism is accounted for. Based on the methodology and findings, this study incorporates **both data collection and data analysis**. The research includes a data collection phase, where primary data were gathered through questionnaire distribution, and a data analysis phase, where PLS-SEM was employed to assess causal relationships among variables. The integration of both processes ensures a comprehensive understanding of workplace incivility's impact on lecturers' job performance.*

Keywords: *Incivility, Work Engagement, Cynicism, Employee Performance, Generation*

Article Info

Received date: 17 Juli 2024

Revised date: 14 April 2025

Accepted date: 20 Juni 2025

PENDAHULUAN

Sektor pendidikan tinggi sedang mengalami fase transformatif yang tidak hanya ditandai oleh kemajuan pedagogi dan teknologi, tetapi juga oleh persimpangan beragam generasi dalam angkatan kerja. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberagaman di tempat kerja dapat memicu berbagai perilaku, baik positif maupun negatif (Ariyanto et al., 2023; Baraka, 2024). Meskipun pemerintah telah berupaya untuk melakukan penguatan pencegahan dan penanganan kekerasan di lingkungan satuan pendidikan melalui peluncuran Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 46 Tahun Tahun 2023 tentang Pencegahan dan Penanganan Kekerasan di Lingkungan Satuan Pendidikan (Permendikbudristek PPKSP), kejadian-kejadian kurang menyenangkan di institusi perguruan tinggi masih sering ditemui. Keberadaan Generasi Z, Generasi X, Generasi Y (*Millennial*), dan *Baby Boomers* dalam institusi pendidikan tinggi memunculkan interaksi unik antara perspektif, harapan, dan tanggapan terhadap dinamika tempat kerja, khususnya dalam konteks ketidaksopanan dan sinisme di tempat kerja (Alifah Bakry, 2023; Ariyanto et al., 2023).

Indonesian Generation Report pada tahun 2022 menunjukkan bahwa generasi yang berbeda dapat merespons secara berbeda terhadap ketidaksopanan di tempat kerja. Generasi Z (Gen Z) merupakan generasi yang baru memasuki dunia kerja. Generasi ini dikenal sangat mengutamakan konsep *work life balance*. Generasi X, yang dicirikan oleh ketahanan dan kemampuan beradaptasi, mungkin menunjukkan reaksi yang berbeda dari respon Generasi Y yang lebih idealis dan kolaboratif. Sementara itu, *Baby Boomers*, dengan penekanan mereka pada hierarki dan profesionalisme, mungkin memiliki reaksi yang berbeda. Memahami nuansa generasi ini sangat penting untuk menciptakan intervensi yang ditargetkan untuk mengatasi ketidaksopanan di

tempat kerja (Utomo & Heriyanto, 2022b, 2022a). Penelitian yang telah dilakukan Anjum et al (2021) menjelaskan bahwa adanya peningkatan beban kerja, kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi, dan kendala dalam mencapai target dapat memunculkan berbagai perilaku tidak sopan di tempat kerja. *Workplace incivility* merupakan sebuah isu yang sangat sensitif bagi organisasi, terutama kaitannya dengan hubungan antar karyawan, khususnya dosen.

Penjelasan Al-Chalabi (2022) berkaitan dengan ketidaksopanan berasal dari hilangnya kesabaran, yang mungkin hilang karena tuntutan pekerjaan yang tinggi. Orang menjadi tidak peka terhadap kebutuhan pekerjaan dan non-kerja rekan kerja mereka dan berperilaku kasar. Di sisi lainnya, pengalaman ketidakadilan di tempat kerja dapat memicu reaksi emosional dan kognitif yang membentuk sikap karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan (Manzoor et al., 2020; Porath & Pearson, 2010; Sakurai, 2021). Dalam konteks ini, *workplace incivility* dianggap sebagai bentuk ketidakadilan interpersonal yang dapat menjadi katalisator untuk perkembangan sikap *cynicism*. *Workplace incivility* (WI) adalah perilaku kasar, tidak sopan, atau tidak menghormati yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok di tempat kerja, yang dapat menimbulkan dampak negatif bagi individu, organisasi, atau masyarakat. WI dapat berasal dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, pelanggan, atau pihak eksternal (Vasconcelos, 2020a, 2020b).

Dalam konteks organisasi, *work engagement* berkaitan erat dengan produktivitas dan kinerja karyawan (Fahrizal et al., n.d.; Septiadi et al., n.d.). Hal ini disebabkan oleh keberagaman di tempat kerja yang mungkin menimbulkan berbagai reaksi atas *workplace incivility* dan sikap sinis antar tenaga pengajar. Oleh karena itu, pengelola perguruan tinggi harus mempertimbangkan hal tersebut guna menghindari munculnya berbagai dampak

negatif. Tingginya tingkat WI dalam lingkungan kerja dapat menimbulkan berbagai reaksi, baik positif maupun negatif. Reaksi-reaksi ini umumnya tidak terduga antar karyawan satu dengan lainnya (K. Q. Baker & Boland, 2011; M. A. Baker & Kim, 2020, 2021; Guo et al., 2022). Sikap sinis yang muncul sebagai respons terhadap *incivility* juga diidentifikasi sebagai mediator yang menghubungkan antara pengalaman *incivility* dan penurunan kinerja. Sikap sinis, yang mencerminkan sikap skeptis dan kurangnya kepercayaan terhadap organisasi, juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja. Sikap sinis dapat mengarah pada penurunan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya berdampak negatif pada kinerja karyawan (Abro et al., 2023; Al-Romeedy & El-Sisi, 2023).

Berkaitan dengan *cynicism* atau sinisme, Abugre & Acquah (2022); Ko & Campbell (2021) menyatakan bahwa hal tersebut telah menjadi “dilema” yang telah berlangsung selama berabad-abad yang berarti bahwa orang lain tidak dapat mengelola emosinya sehingga tidak dapat mempercayai suatu hal atau orang lain. Karyawan yang sinis cenderung merasa frustrasi, kecewa, tidak mempercayai manajemen, dan sering memendam perasaan yang tidak nyaman. Sinisme karyawan berkaitan dengan sikap dan perilaku negatif karyawan. Ini didefinisikan sebagai sikap negatif yang tidak terkait dengan pekerjaan seseorang dan tidak berkaitan dengan pekerjaan mereka. Lebih jelas, Kengatharan (2020); Zeidan & Prentice (2022); Zhang et al., (2019) mengatakan bahwa sinisme dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepribadian, budaya organisasi, keadilan organisasi, atau dukungan organisasi. Sinisme dapat memperburuk dampak *workplace incivility*, karena dapat menurunkan kepercayaan, komunikasi, kerjasama, atau loyalitas karyawan. Sinisme juga dapat menjadi penyebab atau akibat dari WI, karena dapat

menimbulkan atau memperkuat perilaku kasar atau tidak menghormati.

Dalam konteks hubungan antara *workplace incivility* dan kinerja karyawan. Ditemukan bahwa pengalaman *incivility* dapat secara signifikan memprediksi penurunan kinerja karyawan (Saleem et al., 2022; Shin & Hur, 2021). Sikap sinis yang muncul sebagai respons terhadap *incivility* juga diidentifikasi sebagai mediator yang menghubungkan antara pengalaman *incivility* dan penurunan kinerja. Sikap sinis, yang mencerminkan sikap skeptis dan kurangnya kepercayaan terhadap organisasi, juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja. Sikap sinis dapat mengarah pada penurunan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya berdampak negatif pada kinerja karyawan (Abro et al., 2023; Al-Romeedy & El-Sisi, 2023). Tanpa adanya rasa percaya terhadap atasan, dan terhadap sesama rekan kerja, maka penilaian yang dilakukan oleh orang lain, misalnya atasan, dapat merugikan harapan para karyawan dan berakibat pada menurunnya kinerja serta dapat menimbulkan ketidaksopanan antar kelompok (M. A. Baker & Kim, 2021). Selain itu, ketidaksanggupan dalam mengelola perbedaan di lingkungan kerja, seperti perbedaan nilai antar generasi atau ketidaksesuaian komunikasi, dapat memunculkan dinamika negatif seperti ketidaksopanan, sinisme, dan rendahnya keterikatan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kinerja dosen. Hal ini sejalan dengan temuan (Patras et al., 2022) yang menekankan bahwa kegagalan dalam menangani keberagaman berpotensi menimbulkan konsekuensi merugikan bagi keberlangsungan suatu sistem sosial atau institusi.

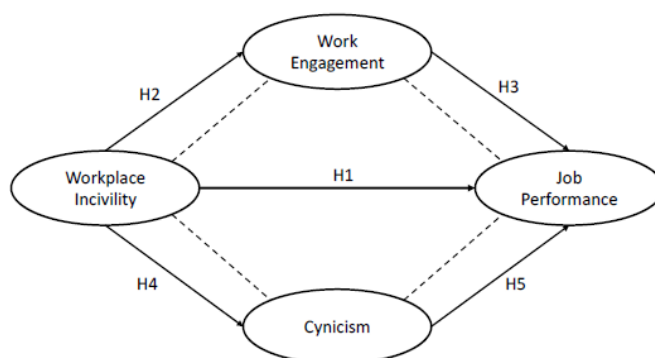
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (K. Q. Baker & Boland, 2011; M. A. Baker & Kim, 2020; Shin & Hur, 2021; Wang & Chen, 2020) *workplace incivility* terbukti dapat memicu timbulnya kelelahan kerja, dimana hal

ini berlawanan dengan *work engagement*. Karyawan yang mengalami kelelahan kerja tidak akan terlibat dalam pekerjaannya dan penelitian telah mengkonfirmasi bahwa ketidaksopanan rekan kerja menurunkan kinerja kerja karyawan. Ketidaksopanan rekan kerja berpotensi menimbulkan tuntutan dan tekanan yang berkepanjangan dan merugikan. Selain itu, ketidaksopanan rekan kerja dapat mengurangi keterlibatan kerja dan menghambat kinerja karyawan.

Keterikatan kerja merupakan sikap positif dan aktif dalam bekerja. Namun, dalam konteks pendidikan tinggi, penelitian mengenai pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja masih sedikit. Selain faktor keterikatan kerja, kondisi fisik lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap semangat dan kinerja dosen. Sejalan dengan hal ini, (Yusutria et al., 2024) bahwa pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan merupakan bagian dari proses yang utuh dalam mendukung kelangsungan proses belajar mengajar, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pengelolaan fasilitas yang baik menjadi faktor pendukung penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang

konduif dan meningkatkan keterlibatan kerja dosen.

Sinisme juga dapat dibandingkan dengan aspek-aspek seperti perilaku pesimistis terhadap organisasi, yang semuanya identik dengan frustrasi individualistis. Keadaan yang tidak menguntungkan ini pada akhirnya mengarah pada berkembangnya perasaan negatif terhadap organisasi atau karyawan terkait, yang menjadi dasar sinisme (Alola et al., n.d.-a; Baig, 2019; Butt & Yazdani, 2021; Megeirhi et al., 2020). *Cynicism* atau sinisme di kalangan karyawan dapat menimbulkan efek negatif baik di tingkat individu maupun organisasi. Pada tingkat individu, hal ini dapat mengakibatkan ketidakhadiran, frustrasi karena kelebihan peran, dan pada tingkat organisasi, hal ini dapat menurunkan kinerja karyawan dan meningkatkan pergantian kerja serta konflik antar organisasi karyawan. Akibatnya, pertukaran sosial dalam organisasi terganggu dan keinginan karyawan untuk merespons tujuan organisasi menurun dan karyawan mengurangi upaya mereka menuju pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.



Gambar 1. Conceptual Framework

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat bagaimana tingginya beban kerja dosen yang dapat menimbulkan berbagai perilaku, terlebih banyaknya aktivitas yang harus dikerjakan dalam kelompok. Ketidaksantunan di tempat kerja (*workplace*

incivility) merupakan fenomena yang masih terjadi di institusi pendidikan tinggi dan berpotensi mempengaruhi keterlibatan kerja (*work engagement*), sinisme (*cynicism*), serta kinerja (*job performance*) dosen. Namun, masih terdapat kesenjangan dalam penelitian

mengenai bagaimana setiap generasi dalam lingkungan akademik merespons *workplace incivility* dan bagaimana hal ini memengaruhi kinerja tenaga pengajar. Selain itu, meskipun berbagai penelitian telah menunjukkan dampak negatif *workplace incivility* terhadap kinerja, dalam konteks pendidikan tinggi, hubungan ini belum sepenuhnya dipahami secara empiris. Adapun perilaku yang diteliti berkaitan dengan perilaku yang dilakukan dosen-dosen perguruan tinggi yang ada di Kota Pontianak dengan variasi usia yang mewakili Generasi Z, X, Y (*Millennial*), dan *Baby Boomers*, sehingga dapat menjelaskan respon dari masing-masing generasi tentang fenomena *workplace incivility* di perguruan tinggi. (Ahtisham et al., 2023; Baig, 2019; Behazad, 2020; Elsaied, 2022; Kengatharan, 2020; Zeidan & Prentice, 2022).

Berdasarkan permasalahan yang diidentifikasi, penelitian ini berusaha menjawab beberapa pertanyaan utama berikut:

1. Apakah *workplace incivility* berpengaruh terhadap kinerja (*job performance*), keterlibatan kerja (*work engagement*) dan sinisme (*cynicism*) di kalangan dosen perguruan tinggi di Kota Pontianak?
2. Apakah keterlibatan kerja (*work engagement*) dan sinisme (*cynicism*) memediasi hubungan antara *workplace incivility* dan kinerja (*job performance*) dosen?
3. Apakah *workplace incivility* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja (*job performance*) dosen, atau dampaknya lebih banyak dimediasi oleh faktor lain seperti *work engagement* dan *cynicism*?

Sehingga berdasarkan penjelasan dan kerangka penelitian, peneliti menyusun hipotesis berikut:

H1: *Workplace incivility* berpengaruh pada *job performance*

H2: *Workplace incivility* berpengaruh pada *work engagement*

H3: *Work engagement* berpengaruh pada *job performance*

H4: *Workplace incivility* berpengaruh pada *cynicism*

H5: *Cynicism* berpengaruh pada *job performance*

H6: *Workplace incivility* berpengaruh pada *job performance* melalui *work engagement*

H7: *Workplace incivility* berpengaruh pada *job performance* melalui *cynicism*

Adapun signifikansi dari penelitian ini baik dari sisi teoritis maupun praktis yaitu memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai peran *workplace incivility* di sektor pendidikan tinggi serta bagaimana *work engagement* dan *cynicism* berperan dalam hubungan antara *workplace incivility* dan *job performance* dosen dengan memberikan perspektif berbasis generasi. Disamping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh manajemen perguruan tinggi untuk merancang kebijakan yang lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, mengurangi *workplace incivility*, dan meningkatkan *work engagement* serta *job performance* dosen, misalnya dengan meningkatkan kesadaran tentang pentingnya perilaku profesional serta membangun budaya kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif antar generasi, selain itu mengadakan program-program yang dapat meningkatkan keterlibatan dosen seperti pelatihan, pengakuan atas kontribusi akademik, serta peningkatan kesejahteraan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didesain untuk memprediksi ketepatan pengembangan teori dan pengujian hipotesis yang bertujuan untuk menjawab beberapa kekurangan atau keterbatasan, serta memenuhi saran dari penelitian terdahulu. Penelitian ini disusun berdasarkan desain eksplanatori yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar

variabel, yaitu *workplace incivility*, *work engagement*, *cynicism*, dan *job performance*. Adapun metode pengolahan dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif.

Dalam penelitian ini, instrumen menggunakan kuesioner yang disebarakan menggunakan bantuan *google form*. Item dalam instrumen ini disesuaikan dengan variabel yang diukur, yaitu terdapat *workplace incivility* sebagai variabel *independent*, *job performance* sebagai variabel *dependent*, *work engagement* dan *cynicism* sebagai variabel mediasi. Jumlah item sebagai ukuran dari variabel *workplace incivility* berjumlah 11 item (Cortina et al., 2001), jumlah item sebagai ukuran dari variabel *job performance* berjumlah 5 item (Koopmans et al., 2014; Ramos-Villagrasa et al., 2019), selain itu jumlah item sebagai ukuran dari variabel *work engagement* berjumlah 6 item dan *cynicism* berjumlah 5 item (Panchali & Seneviratne, 2019a).

Survei ini mencakup pertanyaan terkait dengan variabel *workplace incivility* yang dialami, bagaimana hubungan *work engagement*, dan tingkat *cynicism* dalam organisasi serta kaitannya dengan *job performance*. Untuk mengukur tingkat pengaruh dan hubungan antar variabel, dilakukan pula pengumpulan dan pengolahan data kuantitatif guna memberikan dukungan statistik untuk generalisasi. Hal ini dilakukan untuk menjangkau responden yang lebih luas.

Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana terdapat kriteria yang harus terpenuhi untuk menjadi responden penelitian. Kriteria tersebut antara lain responden adalah dosen-

dosen di Institusi Pendidikan Tinggi yang ada di Kota Pontianak. Pengumpulan responden ini membutuhkan waktu kurang lebih lima (5) bulan dari mulai disusunnya proposal ini. Berdasarkan ketentuan terkait ukuran sampel dalam analisis PLS-SEM, ukuran sampel minimum harus 10 kali jumlah anak panah yang mengarah ke variabel laten dalam model jalur PLS. Dalam penelitian ini terdapat 5 jalur hipotesis yang dirumuskan, dengan *margin of error* 5% sehingga ukuran minimum sampel yang dibutuhkan adalah 70 responden (Hair et al., 2019). Responden yang diperoleh untuk penelitian ini berjumlah 122 responden.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan kuadrat terkecil parsial atau PLS. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model (model pengukuran dan model struktural). Metode PLS-SEM digunakan dalam penelitian ini karena memungkinkan analisis hubungan antar variabel laten serta mendukung analisis mediasi dengan lebih baik (Jr Hair et al., 2021; Magno et al., 2024).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Profil Responden

Berdasarkan data yang terkumpul, diperoleh informasi terkait profil responden sebagaimana tertulis pada Tabel 1 Profil responden, dapat dirangkum bahwa mayoritas responden adalah dosen wanita berusia 28-34 tahun, berstatus NIDN (dosen tetap) dengan masa kerja 1-3 tahun, serta sebagian besar tidak memiliki tugas tambahan di institusi mereka.

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentase (%)
Gender	Laki-laki	52	42,6
	Perempuan	70	57,4
Usia	23 – 27 tahun (Gen Z)	18	14,8
	28 – 43 tahun (Gen Y/Millennial)	74	60,7
	44 – 59 tahun (Gen X)	23	18,9
	60 dan > 60 tahun (Baby boomers)	7	5,6
	1 - 3 tahun	41	33,6
Lama Bekerja	4 - 6 tahun	38	31,1
	7 - 9 tahun	7	5,7
	10 - 12 tahun	4	3,4
	13 - 15 tahun	5	4,1
	> 15 tahun	27	22,1
Status Dosen	NIDN	105	86,1
	NIDK	17	13,9
Posisi/Kedudukan Saat Ini	Dosen dengan tugas tambahan	51	41,8
	Dosen tanpa tugas tambahan	71	58,2

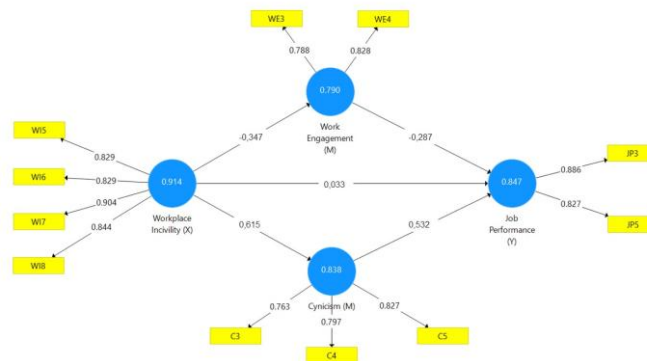
Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Responden penelitian ini didominasi oleh partisipan yang berusia antara 28 sampai 34 tahun dengan persentase sebesar 60,7% atau sejumlah 74 orang dari total responden yang ada. Adapun responden penelitian didominasi oleh dosen wanita dengan persentase 57,4 dari total keseluruhan responden. Bila dilihat dari status dosen, 86,1% responden berstatus NIDN atau dosen tetap dengan mayoritas masa kerja antara 1 – 3 tahun. Dosen-dosen yang terlibat

dalam penelitian ini ada yang memiliki tugas tambahan dan ada yang tidak, dengan masing-masing persentase sebesar 41,8% dan 58,2%.

Model Pengukuran (Measurement Model)

Evaluasi model pengukuran yang menggunakan item konstruk reflektif terdiri dari validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit (*composite reliability*). Model pengukuran dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Measurement Model

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Pengujian validitas konvergen dengan melihat dari muatan faktor yang sebaiknya lebih dari 0,7 serta nilai AVE yang lebih dari 0,5 (Hair et al., 2019). Berdasarkan hasil uji validitas konvergen, variabel *workplace incivility*, *work engagement*, *cynicism* dan *job performance* memiliki nilai lebih dari 0,7 serta nilai AVE yang lebih dari 0,5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel dalam

model penelitian sudah memenuhi validitas konvergen.

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Nilai validitas diskriminan ditentukan berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* dengan cara melihat nilai akar kuadrat AVE suatu variabel, dimana validitas

diskriminan terpenuhi jika nilai akar kuadrat AVE tersebut lebih tinggi dari variabel lain (Hair et al., 2014). Hasil pengujian validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 2 yang menjelaskan bahwa seluruh variabel telah

memenuhi asumsi validitas diskriminan, karena nilai pada tabel diagonal menunjukkan angka yang lebih tinggi dari nilai akar kuadrat variabel lain yang tertera pada tabel.

Tabel 2. Validitas Diskriminan

	WI	WE	CY	JP
<i>Workplace incivility</i> (WI)	0,852			
<i>Work engagement</i> (WE)	-0,347	0,808		
<i>Cynicism</i> (CY)	0,615	-0,310	0,796	
<i>Job performance</i> (JP)	-0,452	0,622	-0,309	0,857

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Diperlukan pengujian *composite reliability* untuk menentukan *internal consistency* dan nilai > 0,7. Kriteria suatu variabel memenuhi reliabilitas jika nilainya lebih besar dari 0,7 (Hair et al., 2019). Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *workplace incivility*, *work engagement*, *cynicism* dan *job performance* memiliki nilai reliabilitas komposit yang lebih tinggi dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel adalah reliabel.

Model Struktural (*Structural Model*)

Pengujian model struktural digunakan untuk melihat kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Evaluasi model struktural dapat dilihat dari koefisien determinasi (R^2) dan koefisien jalur. Koefisien determinasi digunakan untuk mengidentifikasi seberapa besar proporsi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 3. Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	Variabel Independen	R Square	Keterangan
<i>Work engagement</i>	<i>Workplace incivility</i>	0,120	lemah
<i>Cynicism</i>	<i>Workplace incivility</i>	0,378	sedang
<i>Job performance</i>	<i>Workplace incivility</i>	0,450	sedang

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Work engagement atau keterikatan kerja antar karyawan dalam penelitian ini dijelaskan oleh variabel *work incivility*. Nilai koefisien determinasi pada hubungan antara *work incivility* dan *work engagement* adalah 0,120 yang dapat diartikan bahwa pengaruh *work incivility* terhadap *work engagement* adalah sebesar 12% dan termasuk dalam kategori

lemah. Selanjutnya, nilai koefisien determinasi untuk hubungan antara *work incivility* dan *cynicism* adalah 0,378 yang termasuk dalam kategori sedang. Sementara itu, nilai koefisien determinasi untuk hubungan antara *work incivility* dan *job performance* adalah 0,450 yang juga termasuk dalam kategori sedang.

Tabel 4. Hasil Pengujian *Bootstrapping*

Hipotesis	Nilai Estimasi	T Statistics	P-Values	Keputusan Hipotesis
WI → JP	0,033	0,332	0,740	Tidak Didukung
WI → WE	-0,347	3,704	0,000	Didukung
WE → JP	-0,287	2,398	0,017	Didukung
WI → CY	0,615	9,793	0,000	Didukung
CY → JP	0,532	5,846	0,000	Didukung

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Tabel 5. Hasil Pengujian *Bootstrapping* untuk Jalur Tambahan

Hipotesis	Nilai Estimasi	T Statistics	P-Values	Keterangan
WI → WE → JP	-0,185	2,817	0,005	Full mediation
WI → CY → JP	0,020	0,322	0,748	No mediation

Sumber: hasil pengolahan data, 2024

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan antara nilai t-hitung dan nilai kritis pada t-tabel. Hipotesis diterima jika nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel. Nilai t hitung didapatkan melalui proses *bootstrapping* yang sudah dilakukan dalam pengujian analisis jalur. Dari hasil pengujian hipotesis, seluruh hubungan langsung antar variabel menunjukkan nilai *p-value* kurang dari 0,05 yang berarti bahwa H2, H3, H4, dan H5 didukung. Sementara itu, hubungan langsung antara *workplace incivility* dan *job performance* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,740 yang berarti bahwa H1 tidak didukung. Untuk pengujian jalur tambahan, *work engagement* terbukti memediasi secara parsial hubungan antara *workplace incivility* dan *job performance*, dengan nilai *p-value* sebesar 0,005. Sementara itu, *cynicism* terbukti memediasi secara penuh hubungan antara *workplace incivility* dan *job performance*, dengan nilai *p-value* sebesar 0,748.

Pembahasan

Hipotesis 1: *Workplace incivility* berpengaruh pada *job performance*

Hubungan antara *workplace incivility* dan *job performance* memiliki arah yang positif dengan nilai estimasi sebesar 0,033 dan nilai t-hitung sebesar 0,332. Akan tetapi, pengaruh langsung *workplace incivility* terhadap *job performance* termasuk dalam kategori rendah yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,740. Nilai ini juga mencerminkan

bahwa secara umum, pendidikan karakter merupakan perilaku manusia yang disadari dan direncanakan untuk dapat diterapkan dalam lingkungan yang kemudian mempengaruhi potensi tenaga pendidik dalam membangun karakter pribadi mereka, sehingga dapat menjadi individu yang bermanfaat bagi diri sendiri maupun lingkungannya (Marsakha et al., 2021). Selain itu, hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai hal, termasuk kejadian maupun perilaku tidak sopan yang mereka alami di tempat kerja (Hur et al., 2022; Saleem et al., 2022; Shin et al., 2022; Shin & Hur, 2021; Wang & Chen, 2020).

Hipotesis 2: *Workplace incivility* berpengaruh pada *work engagement*

Hubungan antara *workplace incivility* dan *work engagement* memiliki arah yang negatif dengan nilai estimasi sebesar -0,374 dan nilai t-hitung sebesar 3,704. Temuan ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa perilaku tidak sopan yang dialami karyawan di tempat kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan pada keterlibatan kerja, dimana ketika seorang karyawan merasa bahwa rekan kerjanya tidak sopan, ia cenderung untuk tidak terlibat lebih jauh dengan aktivitas tersebut (Gan et al., 2023; Guo et al., 2022; Tricahyadinata et al., 2020; Wang & Chen, 2020).

Hipotesis 3: *Work engagement* berpengaruh pada *job performance*

Hubungan antara *work engagement* dan *job performance* memiliki arah yang negatif dengan nilai estimasi sebesar -0,287 dan nilai t-hitung sebesar 2,398. Temuan ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif pada *job performance* (Gutermann et al., 2017; Shellow, 2022; Wang & Chen, 2020; Zheng et al., 2020). Akan tetapi, ketika seorang karyawan tidak memiliki keterlibatan kerja dengan rekan kerja, maka kinerjanya cenderung akan menurun. Hal ini mungkin terjadi karena perilaku tidak sopan yang dialami di tempat kerja dapat menghilangkan keterlibatan kerja antar karyawan, sehingga berdampak pada penurunan kinerja karyawan.

Hipotesis 4: *Workplace incivility* berpengaruh pada *cynicism*

Hubungan antara *workplace incivility* dan *cynicism* memiliki arah yang positif dengan nilai estimasi sebesar 0,615 dan nilai t-hitung sebesar 9,793. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *workplace incivility* merupakan prediktor yang kuat bagi munculnya *cynicism* di tempat kerja (Abubakar et al., 2018; Alola et al., n.d.-b; Baig, 2019; Manzoor et al., 2020). Ketika karyawan mengalami peristiwa tidak sopan di tempat kerja, maka cenderung akan menimbulkan perasaan atau sikap sinis terhadap pelaku dari tindakan tersebut.

Hipotesis 5: *Cynicism* berpengaruh pada *job performance*

Hubungan antara *cynicism* dengan *job performance* memiliki arah yang positif dengan nilai estimasi sebesar 0,532 dan nilai t-hitung sebesar 5,846. Hasil temuan ini berbanding terbalik dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan dampak negatif dari sikap sinisme terhadap kinerja karyawan. Sinisme dapat terjadi ketika karyawan mengalami peristiwa tidak sopan di tempat kerja, namun hal ini tidak

akan berdampak pada kinerja mereka (Baig, 2019; Khalid, 2019; Panchali & Seneviratne, 2019b).

Pengujian Jalur Tambahan

Hipotesis 6: Hubungan langsung antara *workplace incivility* dan *job performance* dalam penelitian ini termasuk dalam kategori rendah yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,740. Berdasarkan temuan tersebut, penulis mengajukan pengujian jalur tambahan dengan menambahkan variabel *work engagement* sebagai mediasi. Adapun pengujian jalur tambahan menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi secara penuh hubungan antara *workplace incivility* dan *job performance*. Hasil perhitungan statistik menunjukkan perubahan arah hubungan yang semula positif menjadi negatif yang ditunjukkan dengan nilai estimasi sebesar -0,815.

Hipotesis 7: Hubungan langsung antara *workplace incivility* dan *job performance* dalam penelitian ini termasuk dalam kategori rendah yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi sebesar 0,740. Berdasarkan temuan tersebut, penulis mengajukan pengujian jalur tambahan dengan menambahkan variabel *cynicism* sebagai mediasi. Adapun pengujian jalur tambahan menunjukkan bahwa *cynicism* tidak memediasi hubungan antara *workplace incivility* dan *job performance*. Hasil perhitungan statistik menunjukkan nilai *p-values* sebesar 0,748 yang dapat diartikan bahwa *cynicism* tidak berhasil memediasi hubungan langsung antara *workplace incivility* dan *job performance*.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menyoroiti peran *workplace incivility* dalam memengaruhi keterlibatan kerja (*work engagement*), sinisme (*cynicism*), dan kinerja (*job performance*) dosen di lingkungan pendidikan tinggi. Hasil empiris menunjukkan bahwa *workplace*

incivility memiliki dampak negatif terhadap *work engagement*, yang berarti semakin sering seorang dosen mengalami perilaku tidak sopan di tempat kerja, semakin rendah tingkat keterlibatan kerja yang mereka rasakan. Selain itu, *work engagement* berpengaruh negatif terhadap *job performance*, yang mengindikasikan bahwa karyawan yang kurang terlibat dalam pekerjaannya, cenderung mengalami penurunan dalam produktivitas dan efektivitas kerja. Temuan lainnya menunjukkan bahwa *workplace incivility* memiliki dampak positif terhadap *cynicism*, yang berarti individu yang mengalami *workplace incivility* lebih cenderung mengembangkan sikap skeptis dan ketidakpercayaan terhadap lingkungan kerja serta organisasinya. Secara tidak terduga, baik *workplace incivility* maupun *cynicism* menunjukkan efek positif terhadap *job performance* dosen, meskipun dalam tingkat yang rendah. Hasil ini dapat menunjukkan bahwa dalam beberapa kondisi, individu mungkin tetap berusaha mempertahankan kinerja mereka meskipun menghadapi lingkungan kerja yang tidak kondusif.

Dalam analisis jalur tambahan, hubungan langsung antara *workplace incivility* dan *job performance* ditemukan lemah, yang berarti bahwa perilaku *incivility* (tidak sopan) di tempat kerja tidak serta-merta menurunkan kinerja karyawan secara langsung. Namun, ketika variabel *work engagement* dimasukkan sebagai mediator, ditemukan bahwa *work engagement* secara penuh memediasi hubungan antara *workplace incivility* dan *job performance*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami *incivility* di tempat kerja cenderung mengalami penurunan untuk terlibat dalam kerja, yang kemudian menyebabkan penurunan kinerja. Sementara itu, variabel *cynicism* terbukti tidak memediasi hubungan *workplace incivility* dan *job performance*, menandakan bahwa meskipun *workplace incivility* meningkatkan *cynicism*, hal tersebut tidak secara langsung berdampak

pada kinerja tenaga pendidik. Secara keseluruhan, penelitian ini mengonfirmasi bahwa *workplace incivility* adalah faktor yang dapat berdampak negatif pada *work engagement* dan meningkatkan *cynicism*, yang selanjutnya dapat memengaruhi *job performance* dosen. Namun, hubungan antara faktor-faktor tersebut tidak selalu linear dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor kontekstual lainnya, seperti budaya organisasi, dukungan manajerial, serta karakteristik individu, dan sistem kerja yang diterapkan.

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang berharga mengenai hubungan antara *workplace incivility*, *work engagement*, *cynicism*, dan *job performance* dalam konteks institusi pendidikan tinggi, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dimana penelitian ini hanya dilakukan pada dosen di Kota Pontianak, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke lingkungan akademik di wilayah lain dengan dinamika organisasi yang berbeda. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kuesioner terstruktur. Pendekatan ini dapat membatasi pemahaman mendalam mengenai pengalaman subjektif dosen terkait *workplace incivility*. Penelitian kualitatif tambahan, seperti wawancara atau *focus group discussion*, dapat memberikan wawasan yang lebih kaya terkait mekanisme psikologis yang mendasari hubungan antar variabel.

Saran

Topik yang berkaitan dengan *workplace incivility* telah dipelajari secara luas di bidang manajemen. Berdasarkan hasil penelitian, yang dapat diimplementasikan oleh institusi pendidikan tinggi untuk memitigasi dampak *workplace incivility* serta meningkatkan *work engagement* dan kinerja dosen adalah dengan memperjelas standar etika profesional dalam lingkungan akademik, mensosialisasikan terkait etika komunikasi, manajemen konflik sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Untuk meningkatkan

work engagement dalam kinerja dosen, perguruan tinggi perlu mengembangkan strategi kesejahteraan dosen seperti fleksibilitas kerja dan pengelolaan beban kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan menciptakan lingkungan akademik yang lebih supportif. Penguatan kebijakan terhadap manajemen sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah dosen perlu ditinjau oleh perguruan tinggi melalui sistem evaluasi kinerja dan penghargaan untuk memastikan bahwa dosen yang memiliki kinerja baik mendapatkan apresiasi yang layak. Studi mendatang dapat mengeksplorasi lebih dalam faktor-faktor lain yang dapat memoderasi hubungan antara *workplace incivility* dan *job performance*, seperti kecerdasan emosional, dukungan organisasi, atau gaya kepemimpinan. Perluasan penelitian dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk mengamati dampak jangka panjang dari *workplace incivility* terhadap kinerja akademik dan kesejahteraan psikologis dosen.

DAFTAR PUSTAKA

- Abro, S., Chanar, D. Z. A., Sikandar, P., & ... (2023). The Power of Commitment: How Can High Commitment Work System Build Resilience, Combat Stress and Cynicism. *Pakistan Journal of ...* https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4434536
- Abubakar, A. M., Megeirhi, H. A., & Shneikat, B. (2018). Tolerance for workplace incivility, employee cynicism and job search behavior. *Service Industries Journal*, 38(9–10), 629–643. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1420171>
- Abugre, J. B., & Acquah, M. (2022). A contextual study of co-worker relationship and turnover intentions: the mediating role of employee cynicism. ... of *Economic and Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2021-0384>
- Ahtisham, M. M., Haq, M. A. ul, Ahmed, M. A., & ... (2023). Effect of despotic leadership on organizational cynicism: role of moral disengagement and organizational identification. *Business: Theory and ...* <https://jau.vgtu.lt/index.php/BTP/article/view/13483>
- Al-Chalabi, M. (2022). *Effect of toxic work environment on employee engagement, emotional exhaustion and perceived stress*. openaccess.altinbas.edu.tr. <http://openaccess.altinbas.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12939/3071>
- Alifah Bakry, A. (2023). *Sinkronisasi Generasi: Studi Tentang Model Komunikasi Intergenerasi dalam Meningkatkan Kinerja dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Perpustakaan* (Vol. 1, Issue 1).
- Alola, U. V., Asongu, S., & Alola, A. A. (n.d.-a). Linking supervisor incivility with job embed-dedness and cynicism: The mediating role of employee self-efficacy. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(3), 330–352. <http://journal.ugm.ac.id/gamaijb>
- Alola, U. V., Asongu, S., & Alola, A. A. (n.d.-b). Linking supervisor incivility with job embed-dedness and cynicism: The mediating role of employee self-efficacy. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(3), 330–352. <http://journal.ugm.ac.id/gamaijb>
- Al-Romeedy, B. S., & El-Sisi, S. (2023). Does workplace incivility affect travel agency performance through innovation, organizational citizenship behaviors, and organizational commitment? *Tourism Review*.

- <https://doi.org/10.1108/TR-06-2023-0389>
- Anjum, M. A., Ahmed, A., Zhang, L., & ... (2021). How rude! Linking supervisor incivility to subordinates' discretionary work effort. *International Journal of ...* <https://doi.org/10.1108/IJCMA-04-2021-0054>
- Ariyanto, Z. R., Sari, N. P., Nurhidayah, O., Hikmahwati, R., Hayat, S., & Sulistyono, Y. (2023). Kajian Fenomena Kesenjangan Generasi dalam Konteks Kehidupan Kampus menurut Perspektif Ilmu Komunikasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 9(2), 193–208. <https://doi.org/10.23887/jiis.v9i2.70980>
- Baig, J. (2019). *The relationships between organizational cynicism, high performance work system, perceived psychological contract violation, workplace incivility and organizational ...* eprints.uthm.edu.my. <http://eprints.uthm.edu.my/id/eprint/67>
- Baker, K. Q., & Boland, K. (2011). *Assessing Safety: A Campus-Wide Initiative*.
- Baker, M. A., & Kim, K. (2020). Dealing with customer incivility: The effects of managerial support on employee psychological well-being and quality-of-life. *International Journal of Hospitality Management*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920300554>
- Baker, M. A., & Kim, K. (2021). Becoming cynical and depersonalized: how incivility, co-worker support and service rules affect employee job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4483–4504. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2021-0105>
- Baraka. (2024, August 7). *Pergeseran Generasi di Tempat Kerja: Mengelola Ekspektasi Generasi Z dan Milenial*. https://Baraka.Uma.Ac.Id/Pergeseran-Generasi-Di-Tempat-Kerja-Mengelola-Ekspektasi-Generasi-z-Dan-Milenial/?Utm_source=chatgpt.Com.
- Behazad, T. (2020). Employee cynicism and organizational change. *Market Forces*. <https://kiet.edu.pk/marketforces/index.php/marketforces/article/view/406>
- 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 *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* <https://www.econstor.eu/handle/10419/237082>
- 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>
- Elsaied, M. (2022). Exploitative leadership and organizational cynicism: The mediating role of emotional exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0069>
- Fahrizal, V., Wayan Bagia, I., Agus, G., Susila, J., & Manajemen, J. (n.d.). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. In *Journal Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen* (Vol. 8, Issue 2020).
- Gan, S. K. E., Zeng, Y., & Wang, Z. (2023). Social anxiety mediates workplace

- incivility and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1320703>
- Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022). Workplace Incivility and Work Engagement: The Chain Mediating Effects of Perceived Insider Status, Affective Organizational Commitment and Organizational Identification. *Current Psychology*, 41(4), 1809–1820. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00699-z>
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader–Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299–314. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. www.cengage.com/highered
- Hair, Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. R., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Hur, W. M., Shin, Y., & Shin, G. (2022). Daily relationships between customer incivility, organizational control, self-efficacy, and service performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698922001850>
- Jr Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Using R*. <http://www.>
- Kengatharan, N. (2020). Cynicism, autonomy and job satisfaction: evidence from teaching profession. ... *Journal of Management in Education*. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2020.109688>
- Khalid, K. (2019). *Organizational Cynicism and Employee Performance: The Moderating Effect of Occupational Self-Efficacy in Pakistan*. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.33>
- Ko, M. C., & Campbell, J. W. (2021). Social capital, person-organization fit and cynicism: a multi-stage mediation model of turnover intention in public organizations. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0237>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101717.51>
- Magno, F., Cassia, F., & Ringle, C. M. (2024). A brief review of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) use in quality management studies. *TQM Journal*, 36(5), 1242–1251. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2022-0197>
- Manzoor, M. T., Manzoor, T., & Khan, M. (2020). Workplace incivility: a cynicism booster leading to turnover intentions. *Decision*.

<https://doi.org/10.1007/s40622-020-00238-6>

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.006>

- Marsakha**, A. T., Hariri, H., & Sowiyah. (2021). Management of Character Education in School: A Literature Review. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Kelola*, 8(2), 185–194. <https://doi.org/https://doi.org/10.24246/j.jk.2021.v8.i2>
- Megeirhi, H. A., Ribeiro, M. A., & Woosnam, K. M. (2020). Job search behavior explained through perceived tolerance for workplace incivility, cynicism and income level: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and ...*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677020301534>
- Panchali, J., & Seneviratne, S. M. (2019a). Organizational cynicism and employee performance: evidence from a Sri Lankan audit sector. *Annals of Management and Organization Research*, 1(2), 155–169. <https://doi.org/10.35912/amor.v1i2.409>
- Panchali, J., & Seneviratne, S. M. (2019b). Organizational cynicism and employee performance: evidence from a Sri Lankan audit sector. *Annals of Management and Organization Research*, 1(2), 155–169. <https://doi.org/10.35912/amor.v1i2.409>
- Patras**, Y. E., Hidayat, R., Maksum, A., & Nurhasanah, N. (2022). Understanding Multiculturalism Education from Indonesia, Singapore, Malaysia, and Thailand. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Kelola*, 9(2). <https://doi.org/10.24246/j.jk.2022.v9.i2.p125-135>
- PORATH, C. L., & PEARSON, C. M. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64–71.
- Ramos-Villagrana, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Sakurai, K. (2021). Changes in the Frequency of Coworker Incivility: Roles of Work Hours, Workplace Sex Ratio, Supervisor Leadership Style, and Incivility. *Japanese Psychological Research*, 63(3), 177–189. <https://doi.org/10.1111/jpr.12305>
- Saleem, F., Malik, M. I., Asif, I., & Qasim, A. (2022). Workplace Incivility and Employee Performance: Does Trust in Supervisors Matter? (A Dual Theory Perspective). *Behavioral Sciences*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/bs12120513>
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., Made, I., & Wibawa, A. (n.d.). *Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemeditasi Komitmen Organisasional*.
- Shellow, A. (2022). *The Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction, and Employee Performance in the Federal Government*. [search.proquest.com. https://search.proquest.com/openview/c0828e4a15fd10a5a9e1795a987c51c6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y](https://search.proquest.com/openview/c0828e4a15fd10a5a9e1795a987c51c6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y)
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2021). Supervisor incivility and employee job performance: The mediating roles of job insecurity and amotivation. *Leadership*

- and Supervision. <https://doi.org/10.4324/9781003243595-8>
- Shin, Y., Lee, E. J., & Hur, W. M. (2022). Supervisor incivility, job insecurity, and service performance among flight attendants: the buffering role of co-worker support. *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1905618>
- Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Zainurossalamia ZA, S., & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1743627>
- Utomo, W. P., & Heriyanto, D. (2022a). *Indonesian Gen Z Report 2022: Understanding and Covering the Behavior, Challenges and Opportunities*.
- Utomo, W. P., & Heriyanto, D. (2022b). *Indonesian Millennial Report 2022: Understanding and Uncovering the Behavior, Challenges and Opportunity*.
- Vasconcelos, A. F. (2020a). Analyzing the effects of incivility beyond workplaces. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1865>
- Vasconcelos, A. F. (2020b). Workplace incivility: a literature review. *International Journal of Workplace Health* <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2019-0137>
- Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3(4), 415–429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>
- Yusutria**, Fajri, A., Hudatun, E. N., & Febriana, R. (2024). Improving the Quality of Education Through Infrastructur in Era 5.0. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Kelola*, 11(11), 158–168. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2024.v11.i2.p158-168>
- Zeidan, S., & Prentice, C. (2022). The journey from optimism to cynicism: The mediating and moderating roles of coping and training. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420922000152>
- Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L., & Liu, S. (2019). How family support influences work cynicism and employee silence: The moderating role of gender. *Cornell Hospitality Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/1938965518788526>
- Zheng, Y., Graham, L., Epitropaki, O., & ... (2020). Service leadership, work engagement, and service performance: The moderating role of leader skills. *Group & Organization* <https://doi.org/10.1177/1059601119851978>