

**ANALISA DAMPAK *EMPLOYEE CYNICISM* DAN *WORKPLACE OSTRACISM*  
TERHADAP *COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR* SERTA PERAN  
*EMPOWERING LEADERSHIP* SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

***ANALYSIS OF THE IMPACT OF EMPLOYEE CYNICISM AND WORKPLACE  
OSTRACISM ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR AND THE ROLE  
OF EMPOWERING LEADERSHIP AS A MODERATING VARIABLE***

**Andiny Fitri Salsabila<sup>1</sup>, Teofilus Teofilus<sup>2</sup>**

Program Studi Magister Management, Fakultas Manajemen Bisnis, Universitas Ciputra  
Surabaya

E-mail: andinyf20@gmail.com<sup>1</sup>, teofilus@ciputra.ac.id<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This research analyzes the impact of Employee cynicism and workplace ostracism on Counterproductive Work Behavior (CWB) at Institution X, along with the moderating role of empowering leadership. The findings indicate that Employee cynicism and workplace ostracism increase CWB, which detrimentally affects productivity and organizational well-being. Empowering leadership, through granting authority, support, and motivation, can mitigate the negative effects of cynicism and ostracism, thereby enhancing employee engagement and well-being. The study employed a quantitative approach via a survey of educational institution employees, offering valuable insights for managing employees in the Indonesian education industry. The research utilized Moderated Regression Analysis (MRA). Results showed that EC significantly influences CWB ( $\beta=0.307$ ,  $t=4.538$ ,  $p<0.05$ ) and WO also significantly affects CWB ( $t=2.325$ ,  $p<0.05$ ). The interaction between EL and EC was not significant regarding CWB, but the potential role of EL in moderating the relationship between EC and CWB should be considered. The interaction between EL and WO showed a nearly significant trend towards CWB ( $p=0.060$ ). Employees' perceptions of CWB varied based on their tenure, with experienced employees potentially having different perspectives compared to new employees. Future research is encouraged to broaden the scope by including more variables influencing CWB and testing other moderating variables.*

**Keywords:** *Employee Cynicism, Workplace Ostracism, Counterproductive Work Behavior, Empowering Leadership, Education Industry, Indonesia, Employee Management.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini menganalisis dampak *Employee cynicism* dan *workplace ostracism* terhadap *Counterproductive Work Behavior (CWB)* di Institusi X, serta peran *empowering leadership* sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sinisme karyawan dan pengucilan di tempat kerja meningkatkan CWB, yang merugikan produktivitas dan kesejahteraan organisasi. *Empowering leadership*, dengan memberikan wewenang, dukungan, dan motivasi, mampu mengurangi dampak negatif sinisme dan pengucilan, serta meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei pekerja di instansi pendidikan, memberikan wawasan berharga bagi pengelolaan karyawan di industri pendidikan Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode MRA (*Moderated Regression Analysis*), Hasil menunjukkan EC berpengaruh signifikan terhadap CWB ( $\beta=0,307$ ,  $t=4,538$ ,  $p<0,05$ ) dan WO juga signifikan terhadap CWB ( $t=2,325$ ,  $p<0,05$ ). Interaksi EL dan EC tidak signifikan terhadap CWB, namun peran potensial EL dalam memoderasi hubungan EC dengan CWB perlu dipertimbangkan. Interaksi EL dan WO menunjukkan kecenderungan hampir signifikan terhadap CWB ( $p=0,060$ ). Persepsi karyawan terhadap CWB bervariasi berdasarkan lama waktu bekerja, dengan karyawan berpengalaman mungkin memiliki pandangan berbeda dibandingkan karyawan baru. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan lebih banyak variabel yang mempengaruhi CWB dan menguji peran variabel moderasi lainnya.

**Kata Kunci:** *Employee Cynicism, Workplace Ostracism, Counterproductive Work Behavior, Empowering Leadership, Industri Pendidikan, Indonesia, Pengelolaan Karyawan.*

## PENDAHULUAN

Perilaku sinisme menjadi fenomena yang semakin menonjol dalam kehidupan kerja modern dan menjadi perhatian utama dalam penelitian psikologi organisasi. Sinisme ditandai dengan sikap skeptis, kritis, dan tidak percaya terhadap organisasi atau atasan. Menurut Iverson et al. (2023), tingkat sinisme di tempat kerja meningkat secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir dan dapat menimbulkan dampak merugikan bagi individu maupun organisasi, seperti penurunan motivasi, rendahnya keterlibatan kerja, serta meningkatnya keinginan untuk berpindah pekerjaan.

Sliter et al. (2023) menjelaskan bahwa penyebab utama perilaku sinis adalah ketidakpuasan terhadap manajemen atau kebijakan organisasi yang dianggap tidak adil atau tidak menghargai kontribusi karyawan. Selain itu, Mai et al. (2023) menambahkan bahwa ketidakpastian dalam lingkungan kerja, seperti perubahan organisasi dan ketidakjelasan masa depan pekerjaan, juga memicu perkembangan perilaku sinis. Iverson, Laschinger, dan Wong (2023) menyatakan bahwa perilaku sinis tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu, tetapi juga menurunkan efektivitas organisasi karena karyawan menjadi kurang termotivasi, tidak terlibat, serta memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

Menurut Iverson, Laschinger, dan Wong (2023), salah satu alasan utama perilaku sinis sulit diubah adalah karena pola pikir negatif yang telah tertanam kuat dalam diri individu sebagai bagian dari identitas dan mekanisme pertahanan diri terhadap pengalaman negatif di masa lalu. Hal ini diperkuat oleh Sliter et al. (2023) yang menyatakan bahwa pengalaman

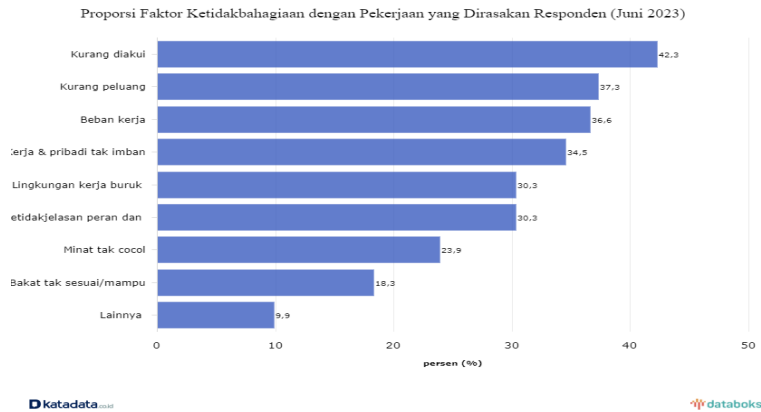
ketidakadilan, penyalahgunaan kekuasaan, serta ketidakpuasan dalam pekerjaan memperkuat sikap sinis sebagai bentuk perlindungan diri. Selain itu, lingkungan kerja yang penuh ketidakpastian dan kurangnya dukungan dari atasan juga menjadi pemicu utama timbulnya sinisme di kalangan karyawan.

Sebagai contoh, Conte et al. (2019) menemukan bahwa di sebuah perusahaan teknologi terkemuka, upaya manajemen untuk menurunkan tingkat sinisme melalui pelatihan dan pengembangan budaya positif tidak menghasilkan perubahan signifikan. Meskipun berbagai program telah diterapkan, tingkat sinisme tetap tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan perilaku sinis tidak dapat dicapai hanya melalui kebijakan atau pelatihan, tetapi memerlukan pendekatan holistik dan berkelanjutan yang melibatkan transformasi budaya organisasi, peningkatan komunikasi, serta dukungan psikologis yang lebih mendalam bagi karyawan.

Perubahan kurikulum di Indonesia dari tahun 1947 hingga 2022 memiliki dampak signifikan terhadap para pekerja di perguruan tinggi. Menurut Nasution (2009: 252), perubahan kurikulum melibatkan penyesuaian tujuan serta metode atau cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Mengubah kurikulum sering kali juga berarti mengubah individu-individu yang terlibat dalam pendidikan, seperti guru, pembina pendidikan, dan tenaga pendidik lainnya. Oleh karena itu, perubahan kurikulum dianggap sebagai perubahan sosial atau *social change*. Perubahan kurikulum juga dikenal sebagai pembaruan atau inovasi kurikulum. Dari definisi ini, dapat disimpulkan bahwa perubahan kurikulum berarti adanya perbedaan

dalam satu atau lebih komponen kurikulum pada periode tertentu, yang diakibatkan oleh upaya yang disengaja untuk mengubah semua pihak yang terlibat di dalamnya. Pihak-pihak

tersebut mencakup tenaga pendidikan, murid, pemilik sekolah, serta orang tua dan masyarakat secara umum yang memiliki kepentingan dalam pendidikan.



**Gambar 1.** Proporsi Faktor Ketidakhahagiaan dengan Pekerjaan yang Dirasakan Responden  
Sumber: databoks (2023)

Berdasarkan gambar 1. hasil survei dari Kurious oleh Katadata Insight Center (KIC) menunjukkan bahwa sebagian orang merasa tidak bahagia dengan pekerjaan mereka. Dari total 744 responden, 142 di antaranya mengakui ketidakhahagiaan dengan pekerjaan mereka. Faktor-faktor utama yang menyebabkan ketidakhahagiaan tersebut adalah kurangnya pengakuan dan penghargaan (42,3%), kurangnya peluang pengembangan (37,3%), dan beban kerja yang berlebihan (36,6%). Faktor-faktor lain yang juga berpengaruh termasuk ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, lingkungan kerja yang buruk, ketidakjelasan peran dan tujuan, ketidakcocokan dengan minat, serta ketidakmampuan untuk menggunakan keahlian dan bakat. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengakuan, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan penghargaan yang sesuai dengan beban kerja adalah hal-hal yang sangat

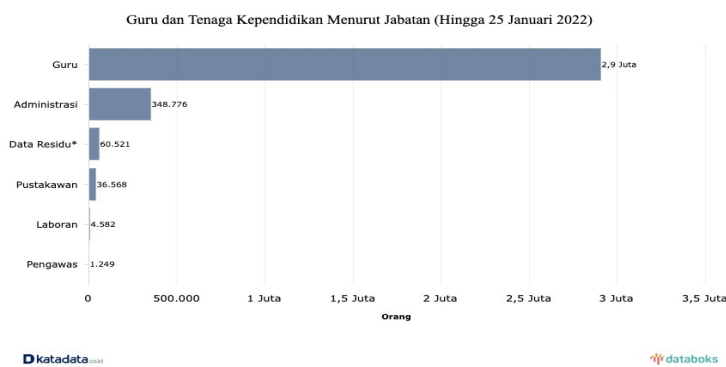
berpengaruh bagi kebahagiaan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Saat ini, dunia pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam pembangunan suatu negara, di mana kesejahteraan para pekerja di instansi pendidikan menjadi kunci keberhasilan implementasi kebijakan pendidikan dan pencapaian tujuan pembelajaran. Hal ini menjadi elemen kunci dalam pembangunan pendidikan berkelanjutan. Oleh karena itu, tenaga pendidik/kependidikan perlu mengadopsi prinsip-prinsip manajemen untuk mengelola proses perubahan atau pembangunan menuju pendidikan yang berkualitas Lee, J., & Lee, J. (2022).

Dalam sektor pendidikan, keberadaan sumber daya manusia menjadi salah satu tantangan yang krusial karena sebagai elemen utama yang terlibat dalam tenaga kerja atau fungsi pengajaran itu sendiri. Oleh karena itu, istilah "Sumber Daya Manusia" merujuk pada individu-

individu yang bekerja di suatu organisasi, khususnya dalam konteks pendidikan Crespo, C., & Redondo, P. (2021). Saat ini, lingkungan kerja pada instansi pendidikan sedang menghadapi berbagai dinamika dan tantangan yang memengaruhi kesejahteraan dan produktivitas para pekerja. Konsep "Investment Human" mencerminkan strategi pendidikan jangka panjang yang bertujuan untuk menghasilkan individu yang berkualitas Yunarti, T., & Priyono,

S. (2022). Penerapan strategi "Investment Human" di lingkungan pendidikan akan berkontribusi secara signifikan pada peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan. Dengan memposisikan sumber daya manusia sebagai investasi utama, sektor pendidikan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan bagi semua pihak terlibat dalam proses pendidikan.



**Gambar 2.** Jumlah Guru dan Tenaga Pendidikan Menurut Jabatan Hingga Tahun 2022  
Sumber: databoks (2022)

Menurut data resmi dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) (2022) menunjukkan kompleksitas dinamika tenaga pendidikan hingga awal 2022, tercatat lebih dari 3 juta guru dan tenaga kependidikan yang berdedikasi di Indonesia, dengan mayoritas di antaranya adalah guru, mencapai angka 2.906.239 orang. Jumlah yang mencapai angka 3 juta menunjukkan tingkat kompleksitas yang tinggi dalam manajemen dan koordinasi tugas serta tanggung jawab di lingkungan pendidikan. Dengan melibatkan berbagai jenis tenaga kependidikan, termasuk guru dengan peran utama dalam proses pengajaran, serta tenaga administratif dan pengawas yang mendukung operasional pendidikan, diperlukan upaya yang terkoordinasi

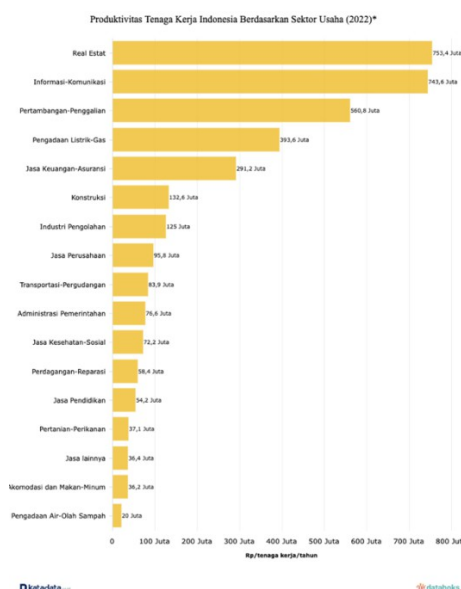
untuk menjaga keselarasan dan efisiensi di dalam sistem pendidikan. Maka, pemahaman mendalam terhadap kompleksitas ini menjadi kunci untuk mengimplementasikan kebijakan dan strategi yang tepat guna dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Berdasarkan gambar 2 dari data Kemendikbud, sebagian besar guru di Indonesia tergolong dalam generasi milenial, dengan jumlah mencapai 851.316 orang dan mewakili 29,29% dari total 2.906.239 guru. Meskipun demikian, distribusi selanjutnya menunjukkan bahwa sejumlah besar guru mendekati masa pensiun, dengan 793.780 orang berusia 50-59 tahun, yang setara dengan 27,31% dari keseluruhan jumlah guru di Indonesia. Pada instansi pendidikan di Indonesia saat ini, para

pekerja, termasuk guru, tenaga kependidikan, dan staf administratif, seringkali dihadapkan dengan tantangan yang memerlukan daya tahan dan adaptasi yang tinggi. Beban kerja yang meningkat, tuntutan administratif yang kompleks, serta perubahan kebijakan pendidikan yang dapat berdampak secara langsung pada proses belajar-mengajar menjadi faktor utama yang menciptakan tekanan internal Engkoswara Mansour, M. K., & Eldeeb, R. A. (2021). Kondisi ini dapat memengaruhi keseimbangan antara tanggung jawab pekerja dan sumber daya yang tersedia serta memberikan dampak pada kualitas pengajaran dan pelayanan pendidikan yang diberikan (Hargreaves & Fullan, 2020). Hal ini tentu akan mempengaruhi produktivitas para tenaga pendidikan saat ini. Menurut Shamaki (2015), produktivitas memiliki hubungan yang erat dengan indikator pertumbuhan dan perkembangan suatu bangsa secara global, serta berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi metode yang digunakan dalam kegiatan pada instansi pendidikan, diukur melalui rasio

ukuran berbagai hal yang dilaksanakan di lingkungan pendidikan.

Ketika produktivitas tenaga pendidikan terpengaruh, fenomena *Employee cynicism* atau sinisme karyawan muncul (Dean et al., 1998). Menurut Özler & Atalay (2011), *Employee cynicism* adalah sikap negatif karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja, atau perusahaan, yang dapat mencakup ketidakpercayaan, sikap sinis, dan kurangnya motivasi. Kondisi ini dapat terkait dengan ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja, kebijakan organisasi, atau persepsi terhadap ketidakadilan. Dalam konteks pendidikan, apabila produktivitas tenaga pendidikan menurun, ada potensi munculnya *Employee cynicism* di kalangan guru dan staf kependidikan. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan produktivitas tenaga pendidikan perlu disertai dengan strategi manajemen yang memperhatikan aspek kepuasan, kesejahteraan, dan keadilan, sehingga dapat mencegah munculnya *Employee cynicism* dan mempertahankan semangat positif di lingkungan pendidikan (Danim, 2007).



**Gambar 3.** Produktivitas Tenaga Kerja Pendidikan Sektor Usaha 2022

Sumber: databoks (2022)

Menurut data yang disajikan oleh Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) tahun 2022, sektor usaha dengan tingkat produktivitas tenaga kerja tertinggi di Indonesia adalah real estat. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa sektor *real estat* mencapai tingkat produktivitas sekitar Rp753,4 juta per tenaga kerja per tahun, menjadi yang tertinggi dibandingkan sektor lainnya. Sedangkan, Jasa Pendidikan yang ada di peringkat 13 dengan tingkat produktivitas sekitar Rp54,2 juta per tenaga kerja per tahun menunjukkan perbandingan ini menyoroti perbedaan signifikan dalam kontribusi ekonomi antara sektor real estat dan sektor pendidikan.

Berdasarkan Gambar 3 menunjukkan bahwa saat ini produktivitas Jasa Pendidikan masih tergolong rendah. Meningkatkan produktivitas dalam sektor pendidikan menjadi fokus utama untuk mendukung pertumbuhan dan perkembangan nasional Smith, J., & Johnson, A. (2020). Evaluasi menyeluruh terhadap rasio aspek-aspek kritis di lingkungan pendidikan dapat menjadi dasar untuk perbaikan yang lebih efektif di masa mendatang, termasuk upaya untuk mencegah terjadinya situasi *outcasting* di lingkungan kerja Gupta, R., & Sharma, S. (2021). Peningkatan produktivitas dan keadaan kerja yang lebih positif dapat secara langsung mempengaruhi mengurangnya *workplace ostracism* atau pengucilan di tempat kerja. Melalui budaya kerja yang inklusif, kesadaran kolektif akan pentingnya kerjasama, serta adanya dukungan dan perhatian dari manajemen, lingkungan kerja dapat menjadi lebih harmonis dan mengurangi risiko terjadinya perilaku pengucilan Wang, L.,

& Li, Q. (2023). *Ostracism*, atau pengucilan, dapat menjadi faktor yang merugikan produktivitas dalam sektor pendidikan dan menghambat kontribusi positif terhadap pertumbuhan dan perkembangan nasional yang akan menimbulkan *Counterproductive Work Behavior* Chen, Y., & Zheng, X. (2022). Perilaku kerja kontraproduktif, yang lebih umum dikenal sebagai *Counterproductive Work Behavior* (CWB) merujuk pada jenis perilaku disfungsional yang dapat merugikan baik individu maupun organisasi (Bennett & Robinson, 2003). Menurut penelitian De Clercq et al. (2019), *Counterproductive Work Behavior* memiliki potensi untuk mengakibatkan penurunan produktivitas kerja. *Counterproductive Work Behavior* (CWB) pada dasarnya menjadi tindakan berisiko tinggi bagi perusahaan karena secara langsung dapat merusak fungsi organisasi dan mengurangi tingkat efektivitasnya. Terlebih lagi, adanya *Ostracism* di lingkungan kerja dapat mengakibatkan pekerja di instansi pendidikan secara tidak sadar akan berpengaruh terhadap perilaku kerja yang bersifat kontraproduktif. Efek negatif yang signifikan dari *Counterproductive Work Behavior* (CWB) terhadap kinerja bisnis sangat jelas. Perilaku kerja yang tidak produktif, seperti absen tinggi, pencurian waktu, penggunaan sumber daya yang tidak efisien, atau sabotase terhadap pekerjaan, dapat menghambat efisiensi dan produktivitas bisnis secara keseluruhan. Penting bagi sebuah perusahaan untuk memahami *Counterproductive Work Behavior* dalam konteks ini, terutama bagi pekerja pada instansi pendidikan di Indonesia yang perlu mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi

terhadap perilaku kerja yang tidak produktif untuk mengelola dan meningkatkan kinerja mereka.

Salah satu pendekatan yang dapat diambil untuk mengatasi terjadinya *Counterproductive Work Behavior* (CWB) adalah dengan menerapkan manajemen kepemimpinan yang memberdayakan atau *Empowering Leadership*. Pemimpin yang memberdayakan cenderung memberikan kewenangan, tanggung jawab, dan dukungan kepada anggota tim mereka. Amundsen & Martinsen (2014), mendefinisikan *Empowering leadership* sebagai suatu proses yang bertujuan memengaruhi karyawan melalui pemberian wewenang, dukungan, dan motivasi (Huy, 2002; Oreg & Berson, 2011). Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap kemampuan mereka untuk bekerja secara mandiri. Peran *Empowering leadership* sebagai variabel moderasi dapat menjadi strategi yang efektif dalam merespons dampak *Employee cynicism* dan *Workplace Ostracism*. Kepemimpinan yang memberdayakan dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mengurangi tingkat CWB. Dengan demikian, pengimplementasian praktik kepemimpinan yang memberdayakan dapat menjadi faktor kunci dalam mengatasi tantangan yang muncul akibat *Employee cynicism* dan *workplace ostracism* (Conger & Kanungo, 1988; Kirkman & Rosen, 1999; Spreicher, 1995).

Melalui *Empowering leadership* anggota tim merasa dihargai, memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan, dan merasa terlibat dalam tujuan organisasi (Spreicher, 1995). Pemimpin yang memberdayakan juga mendorong komunikasi terbuka, menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi anggota tim (Amundsen & Martinsen, 2014). Dengan memanfaatkan pendekatan ini, perusahaan dapat menciptakan budaya kerja yang meminimalkan risiko terjadinya *Counterproductive Work Behavior*. Karyawan akan merasa didukung dan dihargai serta terlibat secara positif dalam pekerjaan mereka, mengurangi kemungkinan perilaku kontraproduktif Sabar et al. (2022). Manajemen *empowering leadership* bukan hanya mengelola perilaku negatif, tetapi juga mempromosikan produktivitas, kesejahteraan, dan motivasi karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak *empowering leadership* dalam mengurangi *Counterproductive Work Behavior* (CWB) dengan menerapkan teori *Social Exchange*. Analisis difokuskan pada dampak *Workplace Ostracism* terhadap *Counterproductive Work Behavior* (CWB) dan peran *Empowering leadership* sebagai variabel moderasi. Penelitian ini juga akan meneliti bagaimana *workplace ostracism* dapat mempengaruhi CWB, dan sejauh mana *empowering leadership* dapat berfungsi sebagai faktor moderasi dalam mengurangi dampak negatif tersebut. Dengan menerapkan teori *Social Exchange*, penelitian ini mencoba menguraikan hubungan kompleks antara interaksi sosial di tempat kerja, respons individu terhadap *ostracism*, dan peran *empowering leadership* dalam memitigasi perilaku kerja kontraproduktif.

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melakukan metode survei terhadap pekerja pada sebuah instansi pendidikan. Data yang dikumpulkan akan dianalisis

untuk menguji dampak *Workplace Ostracism* terhadap *Counterproductive Work Behavior* dan peran *Empowering leadership* sebagai variabel moderasi. Hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi industri pendidikan Indonesia dalam mengelola kesejahteraan mental dan produktivitas karyawan. Penelitian ini juga dapat membantu pengambil kebijakan dalam memahami faktor-faktor yang mempengaruhi *Counterproductive Work Behavior* pada pekerja instansi pendidikan, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas secara keseluruhan.

Berdasarkan peminatan peneliti dalam program Magister Manajemen di Universitas Ciputra yaitu *Management Expert*, peneliti akan melaksanakan penelitian dengan judul "Analisa Dampak *Employee Cynicism* dan *Workplace Ostracism* Terhadap *Counterproductive Work Behavior* serta Peran *Empowering Leadership* sebagai Variabel Moderasi." Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan tidak hanya bagi institusi yang menjadi objek penelitian, tetapi juga bagi para peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan variabel-variabel ini lebih lanjut. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi referensi berharga untuk diaplikasikan pada berbagai sektor lainnya, mencakup berbagai bidang yang memerlukan pemahaman mendalam mengenai dinamika tempat kerja dan perilaku kerja kontraproduktif.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei yang didasarkan pada filsafat positivisme untuk menguji pengaruh *Employee Cynicism* (X1) dan *Workplace Ostracism* (X2) terhadap *Counterproductive Work Behavior* (Y) dengan *Empowering Leadership* sebagai variabel moderasi. Data dikumpulkan secara empiris melalui kuesioner online yang dibagikan kepada 154 responden, terdiri dari tenaga pendidik dan kependidikan di institusi X, antara Maret hingga Mei 2024. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner berisi pernyataan terkait variabel penelitian dengan pengukuran menggunakan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju). Data primer diperoleh langsung dari responden, sedangkan data sekunder berasal dari literatur, laporan, dan penelitian terdahulu. Metode ini memungkinkan analisis statistik untuk menguji hubungan antarvariabel dan menarik kesimpulan berdasarkan data terukur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Hasil Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan mengevaluasi nilai signifikansi. Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal (Saunders et al., 2019). Data yang terdistribusi normal memiliki nilai yang berkumpul di sekitar rata-rata variabel dalam pola simetris, membentuk distribusi frekuensi berbentuk lonceng (Hair et al., 2019).

**Tabel 1.** Hasil Asumsi Normalitas

Nilai Signifikansi	Keputusan
0.170	Terima H0

Sumber: Data diolah (2024)



Hasil uji normalitas *One-Sample Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa distribusi residual tidak terstandarisasi memiliki nilai rata-rata 0 dan standar deviasi 0.369, dengan perbedaan terbesar absolut 0.091. Statistik uji adalah 0.091 dengan nilai p asimptotik 0.005, yang signifikan, mengindikasikan bahwa residual tidak mengikuti distribusi normal. Namun, nilai p dari simulasi Monte Carlo sebesar

0.170 menunjukkan tidak ada bukti signifikan untuk menolak hipotesis normalitas.

### Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variabel independen. Apabila nilai *tolerance*  $\geq 0.10$  atau nilai *VIF*  $\leq 10$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan antara variabel independen atau asumsi multikolinearitas terpenuhi.

**Tabel 2.** Hasil Asumsi Multikolinieritas

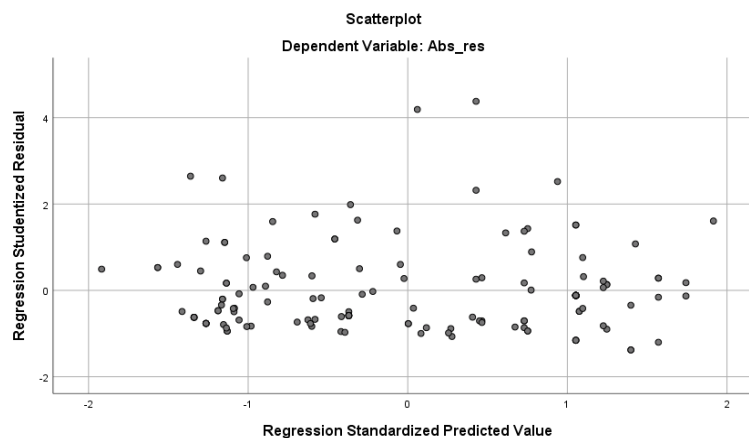
Variabel	Nilai <i>Tolerance</i>	Nilai <i>VIF</i>
<i>Empowering leadership (EL)</i>	0.645	1.550
<i>Employee cynicism (EC)</i>	0.637	1.570
<i>Workplace Ostracism (WO)</i>	0.599	1.670

Sumber : Data diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* masing-masing variabel *Empowering Leadership*, *Employee cynicism* dan *Workplace Ostracism* lebih dari 0.1 dan nilai *VIF* kurang dari 10. Dapat

disimpulkan bahwa **tidak terdapat hubungan** antara masing-masing variabel independen atau dengan kata lain asumsi multikolinearitas terpenuhi.

### Hasil Uji Heteroskedastisitas



**Gambar 4.** Scatterplant Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data diolah (2024)

Hasil dari uji klasik heteroskedastisitas menunjukkan bahwa hasil scatter plot menyebar atau merata di sepanjang nilai-nilai prediksi model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi homoskedastisitas terpenuhi, yang menyatakan bahwa variasi dari kesalahan prediksi (residu) adalah konstan di seluruh rentang nilai-nilai prediksi dari model regresi. Dengan demikian, tidak ada pola sistematis yang terlihat dalam variabilitas residu sehubungan dengan nilai-nilai prediksi. Ini menandakan bahwa tidak ada kecenderungan di mana variabilitas

kesalahan prediksi meningkat atau menurun seiring dengan nilai-nilai prediksi. Kesimpulannya, hasil scatter plot yang menyebar atau merata menunjukkan bahwa tidak ada pelanggaran terhadap asumsi homoskedastisitas dalam model regresi linier yang digunakan. Oleh karena itu, hasil regresi yang diperoleh dapat dianggap lebih dapat diandalkan, karena tidak ada ketidakpastian yang signifikan dalam variabilitas residu di sepanjang rentang nilai-nilai prediksi.

### Hasil Uji Goodness of Fit (Uji F)

**Tabel 3.** Hasil Uji Goodness of Fit

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.953	3	4.651	32.551	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.290	142	.143		
	Total	34.243	145			
2	Regression	14.426	5	2.892	20.472	.000 <sup>c</sup>
	Residual	19.781	140	.141		
	Total	34.243	145			

Sumber: Data diolah (2024)

Hasil uji F pada analisis ANOVA menunjukkan signifikansi dari model-model yang diuji dalam kaitannya dengan *Counterproductive Work Behaviour* (CWB). Dalam model pertama, yang mencakup tiga prediktor utama: *Workplace Ostracism* (WO), *Empowering leadership* (EL), dan *Employee cynicism* (EC), nilai F yang tinggi ( $F(3, 142) = 32.551, p < .001$ ) menunjukkan bahwa setidaknya satu dari variabel prediktor tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap CWB. Demikian pula, pada model kedua yang memperluas dengan menambahkan dua prediktor tambahan, Mod\_EL\_EC dan Mod\_EL\_WO, hasil uji F yang signifikan ( $F(5, 140) = 20.471, p < .001$ ) menegaskan bahwa terdapat pengaruh

yang signifikan dari setidaknya satu prediktor terhadap CWB. Kedua model ini menunjukkan bahwa variabel-variabel prediktor tersebut berpotensi memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variasi dalam CWB. Keberadaan nilai F yang tinggi dan nilai p yang sangat rendah menunjukkan bahwa hasil ini memiliki signifikansi statistik yang kuat, menegaskan keberhasilan model dalam menggambarkan hubungan antara variabel prediktor dan CWB.

### Koefisien Determinasi

Koefisien Determinasi (R) digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh variable. Terdapat dua model pengaruh, yaitu model 1 dan model 2.

**Tabel 4.** Hasil Koefisien Korelasi

Koefisien Determinasi	
Model 1 R <sup>2</sup>	0.407
Model 2 R <sup>2</sup>	0,422

Sumber: Data diolah (2024)

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa kedua model yang dibandingkan, Model 1 dan Model 2, memiliki kemampuan yang cukup untuk menjelaskan variasi dalam variabel dependen CWB (*Counterproductive Work Behaviour*). Model 1, yang mencakup variabel independen *Employee cynicism* (EC), *Empowering leadership* (EL), dan *Workplace Ostracism* (WO), memiliki koefisien determinasi R<sup>2</sup> sebesar 0.407, yang berarti sekitar 40.7% dari variasi dalam CWB dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen tersebut. Pada Model 2, dengan penambahan dua variabel independen tambahan, yaitu

Mod\_EL\_EC dan Mod\_EL\_WO, koefisien determinasi meningkat menjadi 0.422, menunjukkan peningkatan sebesar 1.5% dalam kemampuan model untuk menjelaskan variasi dalam CWB. Interpretasi koefisien determinasi ini mengindikasikan bahwa variabel independen yang dimasukkan dalam kedua model secara bersama-sama memiliki kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan CWB, walaupun Model 2 menunjukkan peningkatan yang sedikit lebih baik dalam kemampuan prediktifnya dibandingkan dengan Model 1.

### Uji Hipotesis

**Tabel 5.** Hasil Koefisien Korelasi

Model		Unstandarized Coefficients		Unstandarized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	.801	.386		2.073	.040		
	EL	.255	.095	.217	2.695	.008	.645	1.550
	EC	.307	.070	.353	4.358	.000	.637	1.570
	WO	.213	.092	.194	2.325	.021	.599	1.670
2	(Constant)	7.814	4.305		1.815	.072		
	EL	-1.206	.904	-1.024	-1.333	.185	142.919	142.919
	EC	1.026	.652	1.179	1.573	.118	136.210	136.210
	WO	2.122	1.234	-1.931	-1.719	.088	305.634	305.634

Sumber: Data diolah (2024)

Hasil uji hipotesis t menunjukkan hubungan antara *Empowering leadership* (EL), *Employee cynicism* (EC), dan *Workplace Ostracism* (WO) dengan *Counterproductive Work*

*Behavior* (CWB). Model 1 menunjukkan bahwa EL, EC, dan WO memiliki hubungan positif yang signifikan dengan CWB. Secara spesifik, EL memiliki hubungan positif yang signifikan ( $\beta =$

0.217,  $p = 0.008$ ), demikian juga dengan EC ( $\beta = 0.353$ ,  $p < 0.001$ ) dan WO ( $\beta = 0.194$ ,  $p = 0.021$ ). Namun, dalam Model 2 yang melibatkan variabel interaksi antara EL dan EC serta EL dan WO, tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara EL, EC, atau WO dengan CWB. Namun, terdapat kecenderungan yang hampir signifikan antara interaksi EL dan WO dengan CWB ( $p = 0.060$ ), menunjukkan bahwa efek gabungan dari EL dan WO hampir signifikan terhadap CWB. Ini menunjukkan pentingnya peran interaksi antara faktor-faktor lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi perilaku kerja yang kontraproduktif.

### Uji Moderasi

Dalam model dengan variabel moderasi, kita mengevaluasi efek

moderasi dari variabel interaksi antara *Empowering leadership* (EL) dan *Workplace Ostracism* (WO) terhadap hubungan antara *Employee cynicism* (EC) dan *Counterproductive Work Behavior* (CWB). Hasil analisis menunjukkan bahwa, pada tingkat signifikansi 0.185, tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung hubungan signifikan antara *Empowering leadership* (EL) dan CWB secara langsung. Demikian juga, *Employee cynicism* (EC) tidak secara signifikan memengaruhi CWB pada tingkat signifikansi 0.118. Begitu juga dengan *Workplace Ostracism* (WO), di mana tidak ditemukan hubungan yang signifikan dengan CWB pada tingkat signifikansi 0.088.

Tabel 6. Uji Moderasi

Model	Unstandarized Coefficients		Unstandarized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
Mod_El_EC	.152	.140	-1.150	- 1.086	.279	.004	271.668
Mod_El_WO	.487	.257	3.403	1.898	.060	.001	779.257

Sumber: Data diolah (2024)

Dalam model dengan variabel moderasi, kita mengevaluasi efek moderasi dari variabel interaksi antara *Empowering leadership* (EL) dan *Workplace Ostracism* (WO) terhadap hubungan antara *Employee cynicism* (EC) dan *Counterproductive Work Behavior* (CWB). Hasil analisis menunjukkan bahwa, pada tingkat signifikansi 0.185, tidak ada bukti yang cukup untuk mendukung hubungan

signifikan antara *Empowering leadership* (EL) dan CWB secara langsung. Demikian juga, *Employee cynicism* (EC) tidak secara signifikan memengaruhi CWB pada tingkat signifikansi 0.118. Begitu juga dengan *Workplace Ostracism* (WO), di mana tidak ditemukan hubungan yang signifikan dengan CWB pada tingkat signifikansi 0.088.

Namun, hasil menarik muncul saat melihat variabel interaksi antara EL dan WO (Mod\_EL\_WO). Dengan nilai p sebesar 0.060, terdapat kecenderungan yang hampir signifikan terhadap CWB. Ini menunjukkan bahwa efek gabungan dari *Empowering leadership* dan *Workplace Ostracism* hampir signifikan terhadap tingkat *Counterproductive Work Behavior*. Meskipun demikian, belum ada bukti yang cukup untuk mendukung hubungan signifikan antara interaksi EL dan EC (Mod\_EL\_EC) dengan CWB.

Hasil ini menyoroti kompleksitas interaksi antara lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan persepsi karyawan dalam mempengaruhi perilaku kerja yang kontraproduktif. Interpretasi yang lebih lanjut dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang mempengaruhi CWB dan merancang intervensi yang sesuai untuk meningkatkan keefektifan organisasi dan produktivitas karyawan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa kesimpulan dapat diambil terkait dengan pengaruh *Employee cynicism* (EC), *Workplace Ostracism* (WO), dan peran *Empowering leadership* (EL) terhadap *Counterproductive Work Behavior* (CWB):

### 1. Pengaruh *Employee cynicism* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

#### a. Signifikansi Pengaruh *Employee Cynicism*

**Hasil Uji Hipotesis:** *Employee cynicism* berpengaruh signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior* dengan nilai  $\beta$  sebesar 0,307 dan nilai t sebesar 4,538 pada tingkat signifikansi 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa

peningkatan satu satuan dalam *Employee cynicism* akan meningkatkan *Counterproductive Work Behavior*, dengan asumsi variabel lain tetap konstan.

**Konfirmasi Penelitian Terdahulu:** Hasil ini konsisten dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Employee cynicism* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior*.

#### b. Implikasi Praktis:

**Peningkatan Sikap Positif:** Upaya harus dilakukan untuk mengurangi sikap negatif karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja, atau perusahaan agar dapat mengurangi *Counterproductive Work Behavior*. Ini termasuk memperhatikan aspek kepuasan, kesejahteraan, dan keadilan di tempat kerja.

### 2. Pengaruh *Workplace Ostracism* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

#### a. Signifikansi Pengaruh *Workplace Ostracism*:

**Hasil Uji Hipotesis:** *Workplace Ostracism* berpengaruh signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior* dengan nilai t sebesar 2,325 pada tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diabaikan atau diisolasi cenderung terlibat dalam perilaku kerja yang kontraproduktif.

**Konfirmasi Penelitian Terdahulu:** Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *Workplace Ostracism* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior*.

**b. Implikasi Praktis:**

**Pengelolaan Interaksi Sosial:**

Organisasi perlu memantau dan mengelola interaksi sosial di tempat kerja untuk mencegah *Workplace Ostracism*, termasuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan komunikasi antara karyawan dan manajemen.

**3. Pengaruh *Employee cynicism* terhadap *Counterproductive Work Behavior* yang Dimoderasi oleh *Empowering Leadership***

**a. Hasil Uji Interaksi:**

**Tidak Signifikan:** Interaksi antara *Empowering leadership* (EL) dan *Employee cynicism* (EC) tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan *Counterproductive Work Behavior* dalam Model 2. Meskipun demikian, peran potensial EL dalam memoderasi hubungan EC dengan CWB tetap perlu dipertimbangkan.

**Konfirmasi Penelitian Terdahulu:** Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Empowering leadership* dapat mengurangi efek negatif *Employee cynicism* terhadap *Counterproductive Work Behavior*.

**b. Implikasi Praktis:**

**Penerapan Kepemimpinan yang Memberdayakan:** Meskipun tidak signifikan dalam penelitian ini, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan strategi kepemimpinan yang memberdayakan untuk membantu karyawan mengatasi sikap sinis dan mencegah perilaku kerja yang kontraproduktif.

**4. Pengaruh *Workplace Ostracism* terhadap *Counterproductive Work***

***Behavior* yang Dimoderasi oleh *Empowering Leadership***

**a. Hasil Uji Interaksi:**

**Signifikan:** Interaksi antara *Empowering leadership* (EL) dan *Workplace Ostracism* (WO) menunjukkan kecenderungan yang signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior* dengan nilai p sebesar 0,060. Ini mengindikasikan bahwa efek gabungan dari EL dan WO hampir signifikan dalam mempengaruhi CWB.

**Konfirmasi Penelitian Terdahulu:** Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Workplace Ostracism* secara konsisten terkait dengan perilaku kerja yang kontraproduktif, dan *Empowering leadership* dapat memainkan peran penting dalam mengurangi dampak negatif tersebut.

**b. Implikasi Praktis:**

**Meningkatkan Lingkungan Kerja:** Organisasi perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang memberdayakan untuk mengurangi dampak negatif dari *Workplace Ostracism*. *Empowering leadership* dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan suportif, sehingga mengurangi perilaku kerja yang kontraproduktif.

**5. Pengaruh Lama Waktu Bekerja terhadap Persepsi terkait *Counterproductive Work Behavior***

**a. Variasi Persepsi Berdasarkan Lama Waktu Bekerja: Persepsi yang Berbeda:** Persepsi karyawan terhadap *Counterproductive Work Behavior* bisa bervariasi berdasarkan lama waktu bekerja mereka. Karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih lama mungkin memiliki pandangan

yang berbeda mengenai dampak dari *Employee cynicism* dan *Workplace Ostracism* dibandingkan dengan karyawan baru.

**Pengaruh Pengalaman Kerja:** Faktor-faktor seperti pengalaman kerja, interaksi dengan pemimpin, dan eksposur terhadap budaya organisasi dapat mempengaruhi persepsi dan reaksi karyawan terhadap situasi yang memicu perilaku kontraproduktif.

**b. Implikasi Praktis:**

**Pendekatan Berbeda Berdasarkan Lama Waktu Bekerja:** Organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan yang berbeda dalam intervensi dan manajemen karyawan berdasarkan lama waktu bekerja mereka. Intervensi yang berbeda mungkin diperlukan untuk karyawan dengan tingkat pengalaman yang berbeda dalam organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam mengelola perilaku kerja karyawan, dengan mempertimbangkan interaksi kompleks antara berbagai faktor lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan. Interpretasi yang lebih mendalam dan penelitian lanjutan dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi faktor-faktor kritis yang mempengaruhi Counterproductive Work Behavior dan merancang intervensi yang tepat untuk meningkatkan keefektifan dan produktivitas karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Self-Other Agreement in Empowering Leadership: Relationships with Leader Effectiveness And Subordinates'

Job Satisfaction And Turnover Intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 784–800.

Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395–1418.

Aslam, R., Shumaila, S., Azhar, M., & Sadaqat, S. (2011). Work-Family Conflicts: Relationship between Work-Life Conflict and Employee Retention—A Comparative Study of Public and Private Sector Employees. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(2), 18–29.

Attaullah, M., & Afsar, B. (2021). Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behaviors in The Healthcare Sector: A Moderated Mediation Analysis of Job Stress and Emotional Intelligence. *Dynamic Relationships Management Journal*, 10(1), 73–92.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349–360.

Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. *University of Central Florida*.

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.

Burns, N., & Grove, S. K. (1993). *The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique and Utilization* (2nd ed.). Saunders.

Chen, Y., & Li, S. (2020). Relationship Between Workplace Ostracism and Unsafe Behaviors: The Mediating Effect of Psychological Detachment and Emotional Exhaustion. *Psychological Reports*, 123(2), 488–516.

- Chen, Z., Poon, K. T., DeWall, C. N., & Jiang, T. (2020). Life Lacks Meaning Without Acceptance: Ostracism Triggers Suicidal Thoughts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 119(6), 1423.
- Chrisanty, F. N., Gunawan, M. S., Wijayanti, R. W., & Soetjipto, B. W. (2021). The Role of Transformational Entrepreneurship, Readiness to Change and Counterproductive Work Behavior in Enhancing Employee Performance. *Organizacija*, 54(1), 63–81.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Conte, J. M., Aasen, B., Jacobson, C., O’Loughlin, C., & Toroslu, L. (2019). Investigating Relationships Among Polychronicity, Work-family Conflict, Job Satisfaction, and Work Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 34(7), 459–473.
- Danim, S. (2007). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Rineka Cipta.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Time-related Work Stress and Counterproductive Work Behavior: Invigorating Roles of Deviant Personality Traits. *Personnel Review*, 48(7), 1756–1781.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341–352.
- Dong, Y., Seo, M. G., & Bartol, K. M. (2014). Affect-based Model of Developmental Job Experience No Pain , No Gain : An Affect-based Model of Developmental Job Experience and the Buffering Effects of Emotional Intelligence Department of Management University of Connecticut School of Business Myeong-G. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1056–1077.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Faheem, M. A. (2017). *The Effects Of Workplace Incivility And Deviance On Turnover Intention And Job Performance Among Nurses In Pakistan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 11.0 Update*. Allyn & Bacon.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griep, Y., Hansen, S. D., & Kraak, J. M. (2023). Perceived Identity Threat and Organizational Cynicism in The Recursive Relationship Between Psychological Contract Breach and Counterproductive Work Behavior. *Economic and Industrial Democracy*, 44(2), 351–384.  
<https://doi.org/10.1177/0143831X2111070326>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L.



- (2019). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall, Inc.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2020). Professional Capital After The Pandemic: Revisiting and Revising Classic Understandings of Teachers' Work. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 327–336.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Manager. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
- Indrayani, H., & Sunarto. (2019). Fandom : Strategi Komunikasi Pemasaran 3.0 untuk Melanggengkan Fantasi Nasionalisme melalui Olahraga. *Bricolage*, 5(1), 15–30.
- Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52(1), 1–23.
- Kim, S. M., & Jo, S. J. (2024). An Examination of the Effects of Job Insecurity on Counterproductive Work Behavior Through Organizational Cynicism: Moderating Roles of Perceived Organizational Support and Quality of Leader-Member Exchange. *Psychological Reports*, 127(2), 957–993.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313.
- Koo, T. K., & Li, M. Y. (2016). A Guideline of Selecting and Reporting Intraclass Correlation Coefficients for Reliability Research. *Journal of Chiropractic Medicine*, 15(2), 155–163.
- Li, S., & Chen, Y. (2018). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Frontiers in Psychology*, 9, 377154.
- Liljequist, D., Elfving, B., & Skavberg Roaldsen, K. (2019). Intraclass Correlation—A Discussion and Demonstration of Basic Features. *PloS One*, 14(7).
- Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). Moderation Analysis: Issues and Guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), 1–11.
- Neves, P. (2012). Organizational Cynicism: Spillover Effects on Supervisor–subordinate Relationships and Performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965–976.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial*. Media Sahabat Cendikia.
- Nurfianti, A., & Handoyo, S. (2013). Hubungan Antara Keadilan Distributif dan Perilaku Kerja Kontraproduktif dengan Mengontrol Leader Member Exchange (LMX). *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 2(3), 183–190.

- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is Negative Attention Better Than No Attention? The Comparative Effects of Ostracism and Harassment at Work. *Organization Science*, 26(3), 774–793.
- Ong, J. E. L. (2022). Workplace Ostracism And Banking Employees' Counterproductive Work Behavior In The Malaysian Banking Sector. *International Journal of Management Studies*, 29(2), 23–44.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627–659.
- Özler, D. E., & Atalay, C. G. (2011). A Research to Determine The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26–38.
- Park, J. H., & Ono, M. (2017). Effects of Workplace Bullying on Work Engagement and Health: The Mediating Role of Job Insecurity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202–3225.
- Puspita, A., & Zakiy, M. (2020). Aspek Keadilan Organisasi dan Deviant Workplace Behavior Karyawan. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 8(1), 41–62.
- Rayan, A. R., Aly, N. A., & Abdelgalel, A. M. (2018). Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. *European Journal of Business and Management*, 10(27), 70–79.
- Redmond, M. (2016). *Social Exchange Theory*. Iowa State University.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczó, R. M. (2006). Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the Two Domains. *Human Performance*, 19(4), 441–464.
- Saunders, M., Lewis, P. T., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education.
- Shamaki, E. B. (2015). Influence of Leadership Style on Teacher's Job Productivity in Public Secondary Schools in Taraba State. *Journal of Education and Practice*, 6(10), 200–203.
- Sharma, N., & Dhar, R. L. (2022). From Curse to Cure of Workplace Ostracism: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100836.
- Sliter, M., Jex, S., Wolford, K., & McInnerney, J. (2010). How Rude! Emotional Labor as A Mediator Between Customer Incivility and Employee Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 468.
- Spector, P. E., Fox, S., Goh, A. P. S., & Bruursema, K. (2003). Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Are They Opposites. *Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- Sprecher, S. (1998). Social Exchange Theories and Sexuality. *Journal of Sex Research*, 35(1), 32–43.
- Stoll, L., & Louis, K. S. (2007). *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. McGraw Hill.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian*

*Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.*  
Alfabeta.

- Thompson, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Vogel, R. M. (2020). The Cost of Being Ignored: Emotional Exhaustion in the Work and Family Domains. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 186.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2015). The Influence of Frontline Manager Job Strain on Burnout, Commitment and Turnover Intention: A Cross-sectional Study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), 1824–1833.
- Yan, Y., Zhou, E., Long, L., & Ji, Y. (2014). The Influence of Workplace Ostracism on Counterproductive Work Behavior: The Mediating Effect of State Self-Control. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(6), 881–890.
- Zahoor, I., Malik, N. I., & Atta, M. (2019). Relationship between Job Insecurity, Workplace Incivility and Counterproductive Work Behaviors among Employees: Role of Work Family Conflict. *Foundation University Journal of Psychology*, 3(2).
- Zhu, Y., & Zhang, D. (2021). Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behaviors: The Chain Mediating Role of Anger and Turnover Intention. *Frontiers in Psychology*, 12, 761560.