



Studi Kasus Counterproductive Work Behaviour (CWB) Karyawan di PT X

Ani Supriyani, Sri Muliati Abdullah

Universitas Mercu Buana Yogyakarta, Indonesia

Email: 245010003@student.mercubuana-yogya.ac.id, muliatiyogya@gmail.com

ABSTRAK

Kata kunci:
*Oppression, Postcolonial
Feminism, Slavery, Black
Woman, Kindred*

Penelitian tentang tantangan yang disebabkan oleh CWB dalam organisasi telah berlangsung selama beberapa dekade. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji perilaku kerja kontraproduktif (Counterproductive Work Behavior/CWB) karyawan di PT X melalui pendekatan studi kasus, dengan melibatkan tiga orang pimpinan dan tiga orang karyawan sebagai informan penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan aliran penelitian dari Miles dan Huberman. Pengujian validitas data menggunakan ekstensi observasi, pemeriksaan anggota, persistensi pengamatan, dan triangulasi. Temuan penelitian menyebutkan bahwa berdasarkan Affective Event Theory (AET) karyawan yang memiliki pengalaman pengaruh positif dan menerima umpan balik kinerja positif dari perusahaan cenderung mengalami emosi positif, seperti kebanggaan, kepuasan, dan memiliki kinerja atau produktivitas yang baik. Emosi positif yang dialami oleh karyawan berhubungan negatif dengan niat untuk melakukan CWB. Semakin tinggi emosi positif yang dialami oleh peserta, semakin rendah niat untuk melakukan CWB. Kondisi ini menjelaskan bagaimana pengalaman afektif memengaruhi kinerja. Dinamika cara mengatasi CWB yang diterapkan oleh PT X, antara lain; Reward and punishment, perusahaan sebagai sistem pendukung, konsultasi karyawan, iklim kerja yang kondusif, tantangan terhadap sesuatu yang baru, dan jaminan kesejahteraan karyawan.

Kata kunci: perilaku kerja yang kontraproduktif, teori peristiwa afektif, kinerja karyawan, dan kinerja perusahaan

ABSTRACT

Research on the challenges caused by CWB in organizations has been ongoing for decades. The purpose of this study is to examine the counterproductive work behavior (CWB) of employees at PT X through a case study approach, involving three leaders and three employees as research informants. Data collection techniques used observation, interviews, and documentation. Data analysis used Miles and Huberman's research flow. Data validity testing used observation extension, member checking, observation persistence, and triangulation. The research findings state that based on Affective Event Theory (AET) employees who have positive influence experiences and receive positive

performance feedback from the company tend to experience positive emotions, such as pride, satisfaction, and have good performance or productivity. Positive emotions experienced by employees are negatively related to the intention to CWB. The higher the positive emotions experienced by participants, the lower the intention to CWB. This explains how affective experiences affect performance. The dynamics of how to overcome CWB applied by PT X, among others; Reward and punishment, the company as a support system, employee consultation, a conducive work climate, a challenge to something new, and employee welfare guarantees.

Translated with DeepL.com (free version)

Keywords: counterproductive work behavior, affective event theory, employee performance, and company performance

PENDAHULUAN

Konsep counterproductive work behaviour (CWB) telah menjadi isu topikal di bidang hubungan kerja dan ketenagakerjaan (Mapira et al., 2023). Landasan sejarah counterproductive work behaviour (CWB) dimulai dengan penyimpangan di tempat kerja, yang mengarah ke bentuk lain dari perilaku menyimpang yang diidentifikasi seperti pencurian, sabotase, dan pembalasan karyawan tumbuh menjadi bentuk perilaku pasif di tempat kerja (Tennison, 2024). CWB juga didefinisikan sebagai tindakan sukarela yang dilakukan seorang karyawan yang berpotensi membahayakan kekayaan dan kesejahteraan organisasi. CWB memiliki implikasi penting bagi organisasi, seperti menimbulkan efek buruk bagi produktivitas rendah, meningkatkan biaya modal karyawan, menurunkan semangat kerja karyawan, dan merusak reputasi organisasi (Yean et al., 2022). Perilaku CWB yang lain termasuk perilaku kasar dan tidak terpuji terhadap orang lain, agresif (baik fisik maupun verbal), melakukan pekerjaan dengan cara yang salah, mencuri, mensabotase, korupsi, dan withdrawal (seperti ketidakhadiran, keterlambatan, dan turnover) (Fox et al, 2006), yang berdampak pada organisasi secara keseluruhan karena konsekuensi administratif dan juga pada hubungan karyawan.

PT X melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan produktivitas, dengan fokus pada konsep lingkungan kerja yang berfokus pada psikologi karyawan untuk mendorong mereka untuk menjadi lebih produktif, tetapi tidak cukup untuk meningkatkan produktivitas mereka. CWB menjadi fokus utama manajemen PT X karena dinilai 'berbahaya' dan berpotensi merugikan bahkan merusak iklim dan tatanan yang dibangun oleh perusahaan. Hasil dari observasi awal peneliti menunjukkan bahwa karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya masih seringkali melakukan kesalahan dan cenderung malas sehingga penyelesaian pekerjaan sehingga tidak sesuai rencana yang telah ditentukan. Hal ini tidak menunjukkan bahwa karyawan berfokus pada pencapaian tujuan dan penggunaan sumber daya secara efektif (Suhariadi, 2001). Temuan lain oleh peneliti dari hasil wawancara awal dengan pimpinan PT X bahwa ada satu kasus yang melibatkan seorang karyawan yang berakhir pada pemecatan setelah melalui upaya prosedur perusahaan.

Permasalahan dalam kasus ini adalah pelanggaran aturan, standar, atau etika penting yang dilakukan oleh PT X serta perilaku buruk terhadap sesama karyawan.

Base theory yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan Teori Peristiwa Afektif (Affective Event Theory, AET). AET memberikan kerangka kerja yang jelas untuk menjelaskan bagaimana peristiwa di tempat kerja dapat memengaruhi karyawan untuk mengalami reaksi afektif, yang kemudian memediasi sikap dan responnya terhadap peristiwa afektif di tempat kerja tersebut (Weiss & Cropanzano, 1996). Objek dan peristiwa di tempat kerja memiliki konsekuensi afektif bagi individu. AET menjelaskan hubungan antara peristiwa afektif dan hasilnya dengan merinci proses seperti persepsi, asimilasi, pemahaman, dan manajemen emosional. AET menjelaskan proses kognitif dan emosional yang mendasari reaksi afektif dan bagaimana peristiwa di tempat kerja dan fitur lingkungan memengaruhi perasaan dan sikap karyawan (Fadillah et al., 2024).

Para peneliti telah banyak menerapkan AET untuk menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dan peristiwa di tempat kerja memicu reaksi afektif karyawan, sikap di lingkungan kerja, dan tindakan di lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh evaluasi atau pengaruh. Peristiwa buruk di tempat kerja, perundungan, pengucilan, tugas, dan beban kerja (Christensen et al., 2023) yang berimbas pada kinerja karyawan. Peristiwa negatif dapat memicu perenungan dan mengurangi konsentrasi, sedangkan kurangnya dukungan dapat menyebabkan demotivasi dan produktivitas rendah. Dalam hal ini, AET menyiratkan bahwa peristiwa positif di tempat kerja selalu meningkatkan produktivitas, sementara peristiwa negatif selalu mengurangnya, tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain yang memengaruhi seperti karakter pribadi. Teori ini menyatakan bahwa iklim emosional di tempat kerja yang dipengaruhi oleh variasi afektif memainkan peran sentral dalam membentuk reaksi dan respons individu.

Penelitian tentang tantangan yang disebabkan oleh CWB dalam organisasi berlangsung beberapa dekade. Dampak buruk CWB terhadap organisasi dan karyawan berupa kesehatan mental dan fisik karyawan, menurunkan semangat kerja karyawan, menurunkan produktivitas karyawan, dan berdampak negatif terhadap reputasi organisasi, dan seringkali dianggap sebagai malapetaka organisasi. Dibutuhkan pemahaman yang lebih baik tentang faktor yang lebih luas yang memengaruhi hubungan ini agar dapat memberikan perhatian yang lebih besar terhadap lingkungan sosial dan organisasi yang lebih luas. Hal ini memerlukan tinjauan yang sangat penting terhadap literatur CWB serta dinamika cara untuk mengatasi CWB karyawan dari perspektif Teori Peristiwa Afektif (Affective Even Theory). Tulisan ini akan menelaah mengenai counterproductive work behaviour (CWB) karyawan di PT X dengan metode studi kasus.

Dua penelitian sebelumnya yang membahas perilaku kerja kontraproduktif (Counterproductive Work Behavior/CWB) menunjukkan adanya fokus dominan pada faktor individu dan dampaknya terhadap organisasi. Penelitian oleh Yean et al. (2022) menemukan bahwa ketidakpuasan kerja menjadi determinan utama dari munculnya CWB di lingkungan perguruan tinggi, yang kemudian menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, studi tersebut tidak secara mendalam mengeksplorasi strategi penanggulangan atau pendekatan organisasi yang dapat diterapkan secara langsung. Penelitian lain oleh Christensen et al. (2023) menggunakan Affective Events Theory

(AET) untuk menjelaskan hubungan antara peristiwa negatif di tempat kerja dan reaksi emosional negatif karyawan, yang dapat memicu CWB. Meskipun penelitian ini menyajikan kerangka konseptual yang kuat, namun masih terdapat celah (gap) dalam kajian tentang bagaimana perusahaan secara praktis dapat menciptakan iklim kerja positif dan mendukung agar CWB dapat diminimalkan secara efektif. Penelitian ini mengisi kekosongan tersebut dengan menggali secara mendalam dinamika penanganan CWB di PT X, termasuk praktik reward and punishment, iklim kerja kondusif, serta dukungan sistem organisasi yang berbasis kesejahteraan karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji CWB karyawan di PT X menggunakan pendekatan studi kasus, dengan harapan memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi organisasi yang lebih humanistik dan preventif dalam menghadapi CWB, serta menjadi referensi empiris bagi penelitian selanjutnya di bidang perilaku organisasi.

METODE PENELITIAN

Lingkup Definisi

Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus menghasilkan data deskriptif dari orang-orang dan perilaku mereka daripada angka. Studi kasus adalah jenis inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dunia nyata, di mana batas antara fenomena dan konteks tidak jelas dan banyak sumber bukti digunakan (Yin, 1994). Pertanyaan yang sering diajukan menggunakan pendekatan studi kasus bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang fenomena dan bahkan untuk mengeksplorasi mereka. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana subjek bertindak, bukan peneliti. Pada tahap ini, pekerjaan peneliti harus dilakukan secara menyeluruh dan holistik. Studi kasus dianggap sebagai sistem yang tidak berdiri sendiri dan memungkinkan peneliti untuk memilih kasus atau bahan penelitian yang unik. Ini juga membantu perkembangan ilmu pengetahuan. Studi kasus juga memungkinkan informasi tentang peristiwa terungkap hingga akhirnya menjadi pengetahuan umum.

Perspektif Penelitian

Studi kasus kualitatif adalah teknik penelitian yang digunakan untuk mengungkap masalah tertentu dengan mempelajari fenomena kompleks (Hamidi, 2013). Perspektif penelitian kualitatif mengacu pada seberapa bebas peneliti memberikan data dan informasi (Rusandi & Rusli, 2021). Studi kasus ini meneliti fenomena tertentu dari subjek dari kelompok atau perspektif lain. Semua hal yang berkaitan dengan CWB karyawan PT X akan dijelaskan. Studi menggunakan PT X, yang berlokasi di Jl. Kemetiran Kidul No. 18, Gedong Tengen, Kota Yogyakarta. Waktu penelitian ini adalah 17 Oktober sampai dengan 27 Oktober 2024.

Langkah-langkah Penelitian

Metode penelitian kualitatif longgar dan tidak ketat, sehingga ada kemungkinan hasil penelitian berubah selama prosesnya. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa ada tiga prosedur pokok dalam penelitian kualitatif: tahap deskripsi atau orientasi, tahap reduksi, dan tahap seleksi. Prosedur penelitian yang digunakan adalah dengan menetapkan

masalah penelitian, menentukan pertanyaan penelitian, mengumpulkan data, mengolah dan memahami data, membuat teori, dan menyampaikan hasilnya.

Pemilihan Informan

Counterproductive work behaviour (CWB) karyawan PT X akan menjadi subjek penelitian. Informan yang dapat memberikan data atau keterangan adalah subjek penelitian ini. Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah informan utama dan informan kunci (key informan). Informan kunci dalam penelitian ini adalah pemimpin perusahaan, yang bertujuan untuk memberikan gambaran dan informasi mendalam tentang CWB karyawan. Selain itu, informan kunci juga merupakan informan penting yang mengetahui dan memiliki informasi penting yang diperlukan untuk penelitian. Penelitian ini berfokus pada karyawan atau karyawan saat ini di PT X, yang bertujuan untuk memberikan informasi tambahan.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan informasi yang akurat, peneliti langsung terjun ke objek penelitian. Metode yang digunakan adalah observasi. Observasi atau pengamatan adalah pengamatan dan pencatatan gejala objek penelitian secara sistematis. Observasi partisipasi memungkinkan peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Observasi secara langsung ini memungkinkan peneliti untuk melihat gejala atau proses yang terjadi di dunia nyata selain menjadi pengamat penuh (Sugiyono, 2017).

Metode Wawancara (Interview). Wawancara adalah percakapan dengan tujuan tertentu yang dilakukan oleh dua orang, yaitu seorang pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan orang yang diwawancarai (interviewee). Penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara terstruktur untuk menemukan tanggapan atas hipotesis yang disusun dengan teliti. Metode wawancara ini melibatkan peneliti menetapkan masalah dan mengajukan pertanyaan tambahan kepada responden (Moleong, 2014).

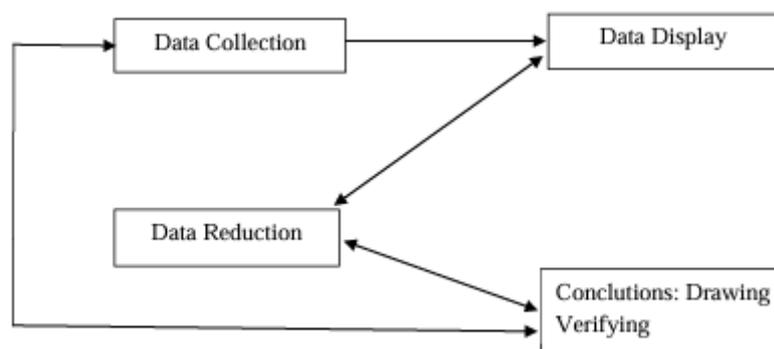
Metode Dokumentasi. Peneliti melihat buku, majalah, dokumen, peraturan, dan notulen rapat, catatan harian, dan sebagainya (Arikunto, 2006).

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari pengamatan langsung di PT X; informan yang diwawancarai termasuk pimpinan dan karyawan PT X untuk mengumpulkan informasi tentang perilaku kerja yang tidak produktif (CWB). Data sekunder diperoleh dari dokumen dan data-data. Selain itu, para peneliti menggunakan sumber yang relevan, seperti buku, artikel ilmiah, dan sumber lainnya. Peneliti sendiri menggunakan alat bantu penelitian untuk mempermudah pengumpulan data. Pedoman wawancara dan perangkat perekam membantu penelitian ini.

Tampilan Data Hasil Penelitian dan Analisis Data

Alur kegiatan dari Miles dan Huberman digunakan untuk analisis data (Usman dan Akbar, 2009). Proses reduksi data berkonsentrasi pada pemilihan, pengabstrakan, dan transformasi data "kasar" yang dikumpulkan dari catatan lapangan. Setelah data

dikumpulkan, proses reduksi, yang mencakup membuat ringkasan, mengkodekan, menelusuri tema, menulis memo dan metode lainnya, dilakukan. Setelah data diverifikasi, reduksi ini dimaksudkan untuk menghilangkan data atau informasi yang tidak diperlukan. Data kualitatif kemudian disajikan dalam bentuk teks naratif. Tujuan penyajian ini adalah untuk membantu membuat kesimpulan dan membuat keputusan dengan menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah dipahami. Pengambilan kesimpulan atau verifikasi adalah langkah akhir dari penelitian kualitatif. Peneliti harus sampai pada kesimpulan dan memverifikasi makna dan validitas hasil yang disepakati oleh lokasi penelitian sebelum membuat kesimpulan. Peneliti harus memeriksa kebenaran, kecocokan, dan kekokohan makna yang mereka buat dari informasi yang mereka kumpulkan. Peneliti harus menyadari bahwa dalam pencarian makna, mereka harus menggunakan pendekatan etik yakni dari kaca mata informasi penting dari pada menafsirkan makna dari perspektif peneliti sendiri.



Gambar 1. Data Hasil Penelitian dan Analisis Data

Data penelitian ini divalidasi menggunakan kriteria kredibilitas. Peneliti menggunakan metode pengecekan berikut untuk mendapatkan informasi yang relevan. Perpanjangan pengamatan: Peneliti tetap di lapangan penelitian sampai data cukup dikumpulkan. Melakukan pengamatan tambahan akan memungkinkan peneliti untuk meningkatkan tingkat kepercayaan data yang dikumpulkan. Dengan memperpanjang pengamatan ini, peneliti mengevaluasi apakah data yang diberikan sebelumnya tidak benar setelah dicek kembali pada sumber data awal atau sumber data lain. Setelah itu, untuk mendapatkan informasi yang akurat, peneliti melakukan pengamatan yang lebih mendalam dan lebih luas. Kemudian ketekunan pengamatan, yang berarti melakukan pengamatan lebih sering dan lebih cermat. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa ini akan memungkinkan rekaman sistematis dan pasti dari urutan peristiwa dan kepastian data. Membaca berbagai referensi buku, hasil penelitian, dan dokumentasi CWB karyawan adalah salah satu cara bagi peneliti untuk meningkatkan ketekunan mereka. Terakhir, triangulasi sumber digunakan dalam penelitian ini untuk menguji kredibilitas data, membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen dengan menggunakan berbagai sumber data dalam berbagai cara dan waktu. Dengan kata lain, triangulasi sumber, teknik pengumpulan data, dan waktu terdiri dari triangulasi. Penulis membandingkan temuan

observasi dengan temuan wawancara dalam konteks ini. Selain itu, mereka menganalisis hasil wawancara dengan wawancara sebelumnya (Sugiyono, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT X adalah perusahaan yang menjual barang dan jasa peralatan musik. Tujuannya adalah untuk menjadi perusahaan penyedia perlengkapan musik terbaik dengan menyediakan produk atau layanan berkualitas tinggi dan berbagai misi untuk mendukung pengembangan industri kreatif di Indonesia. PT X saat ini memiliki 58 karyawan, terdiri dari 52 karyawan tetap dan 6 karyawan magang yang bekerja di beberapa departemen. Karyawan dibagi menjadi lima divisi manajer, dan manajer masing-masing membawahi karyawan sesuai dengan bidang mereka masing-masing.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan 6 (enam) informan penelitian yang terdiri dari 3 (tiga) informan dengan posisi karyawan dan (3) tiga informan untuk mewakili dari pimpinan perusahaan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk kategorisasi dalam mengetahui dampak *counterproductive work behaviour* (CWB) pada kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini akan memperlihatkan CWB yang dilakukan karyawan dan mengapa mereka melakukannya serta bagaimana pihak manajemen PT X mengatasi hal tersebut melalui proses wawancara dan dokumentasi oleh peneliti.

Hasil observasi penelitian tentang CWB karyawan didefinisikan sebagai perilaku yang secara sengaja melanggar standar atau aturan organisasi yang penting, berdampak pada kelangsungan hidup organisasi atau anggotanya dan bahkan mengancam keduanya (Grenberg dan Baron, 2003). Hasil observasi penelitian pada karyawan di PT X memperlihatkan bahwa terdapat aktivitas CWB karyawan di PT X. Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti dipaparkan dalam tabel 1.

Tabel 1. Hasil Observasi Penelitian

No.	CWB	Deskripsi	Observasi
1.	Penyimpangan Properti	a. Menggunakan internet kantor untuk bermain <i>game</i> . b. Menggunakan kendaraan kantor untuk membeli makan siang pribadi.	a. Terdapat aktivitas CWB yang dilakukan oleh karyawan PT X. b. Terlihat mereka melakukan CWB tanpa ada rasa bersalah.
2.	Penyimpangan Produksi	a. Bermain <i>game</i> saat jam kerja. b. Datang terlambat dan pulang awal sebelum jam kerja berakhir. c. Makan saat bekerja dan tidak pada tempatnya untuk makan.	c. Sepertinya CWB sudah lama digunakan di tempat kerja. d. Tidak ada satupun karyawan yang mengingatkan bahwa CWB merupakan aktivitas yang salah.
3.	Penyimpangan Politik	a. Menggosip b. Membicarakan pimpinan secara negatif	
4.	Agresi Individu	Tidak ada.	

Sumber: Data hasil pengamatan diolah, 2024.

Hasil wawancara penelitian kepada 6 (enam) informan penelitian yang terdiri dari 3 (tiga) informan dengan posisi karyawan dan (3) tiga informan untuk mewakili dari pimpinan perusahaan menackup topik latar belakang CWB, dampak CWB, dan langkah strategis dalam menghadapi CWB. Hasil pemaparan peneliti dengan wawancara karyawan di PT X menunjukkan bahwa latar belakang CWB dapat berasal dari dalam diri individu, meliputi kemalasan, ketidakpedulian terhadap pekerjaan, kelalaian, dan ketidakcermatan dalam bekerja. Selain itu, CWB juga dapat berasal dari organisasi, meliputi kompensasi, iklim kerja, dan kebijakan manajemen sehingga dapat memengaruhi kinerja karyawan. Lebih lanjut, terkait dengan dampak CWB, dari wawancara dengan informan diperoleh pemaparan mengenai dampak CWB disebabkan oleh ketidakpuasan kerja, kemalasan, kelalaian, ketidakcermatan, rendahnya sinergitas antar karyawan, dan ketidakprofesioanalan karyawan saat bekerja sehingga berpotensi merugikan perusahaan dan anggota organisasi yang berimplikasi pada menurunnya kinerja karyawan dan perusahaan. Sedangkan dalam upaya strategis yang telah dilakukan, hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan bahwa PT X telah melakukan berbagai upaya strategis dalam menghadapi maupun mengantisipasi adanya CWB karyawan serta upaya untuk membangun kesejahteraan karyawan, diantaranya menerapkan reward dan punishment pada karyawan, pemberian apresiasi dan penghargaan, perusahaan menjadi support system karyawan untuk tumbuh, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, upgrade skill karyawan, serta menerapkan kebijakan manajemen yang efektif bagi karyawan.

Pembahasan

Counterproductive Work Behaviour (CWB) dalam Perspektif Affective Events Theory (AET)

Pada dasarnya, affective events theory membahas bagaimana peristiwa ddi tempat kerja berfungsi sebagai penyebab utama dari reaksi afeksi (the role of work events as proximal causes of affective reactions). Weiss dan Cropanzano (1996), dampak peristiwa negatif terhadap negative emotion, tidak simetris dengan dampak peristiwa positif terhadap positive emotion (the effects of positive and negative events are not symmetrical). Selain itu, reaksi negative emotion menghasilkan reaksi yang lebih kuat daripada reaksi positive emotion yang dihasilkan dari peristiwa positif (negative events produce stronger reactions than do positive events). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan menyatakan bahwa kemalasan dan ketidakpedulian menjadi prediktor utama atas kelalaian, ketidakfokusan, dan ketidakcermatan dalam melakukan pekerjaan. Hal ini tentu saja berimbas pada penundaan pekerjaan, penurunan produktivitas dan kinerja perusahaan. Dampak ini menjadi fantastis ketika ditelaah lebih luas, meliputi kacaunya kerja sama tim, sinergitas, dan alur kerja di PT X.

Dua jenis konsekuensi ini dapat dikaitkan dengan dua jenis coping strategy (emotional focus coping dan problem focus coping). Judgment driven behaviors dapat dianalogikan dengan strategi problem focus coping (deals directly with the emotion eliciting situation); contohnya, mencari kedekatan sosial (social support) atau mencoba

memaknai peristiwa secara positif (looked for the silver lining, tried to look on the bright side of things). Perilaku yang digerakkan emosi dapat dianalogikan dengan emotional focus coping. Sejalan dengan teori, upaya PT X adalah dengan memberikan motivasi serta berperan sebagai support system bagi karyawan. Manajemen dan pimpinan terbuka dan berlaku adil atas kendala yang dihadapi dan masukan yang diberikan oleh karyawan. Strategi ini juga memberikan pengalaman positif pada karyawan karena akan merasa diperhatikan, didengarkan, dan dilindungi oleh perusahaan.

Menurut teori ini, judgment driven behaviours, atau job satisfaction, menentukan hubungan antara affective experiences dan judgment driven behaviours. Semakin banyak pengalaman negative affect experiences, semakin rendah job satisfaction; dan semakin buruk performance. Namun, fungsi mediasi job satisfaction antara affective experiences dan performance masih belum dapat dinyatakan stabil. Dengan kata lain, hubungan affective experiences, job satisfaction, dan performance masih belum stabil. Dengan kata lain, masih ada keraguan tentang bagaimana affective experiences, job satisfaction, dan performance berhubungan satu sama lain. Menurut Weiss dan Cropanzano, penjelasan lain tentang bagaimana affective experiences memengaruhi performance masih mungkin. Kemungkinan pertama, rasa ingin tahu dapat menyebabkan berbagai respons yang mengalihkan sumber daya kognitif yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas. Dengan kata lain, rasa ingin tahu dapat menyebabkan fungsi kognitif yang dibutuhkan menjadi terhambat, yang mengakibatkan kinerja yang tidak optimal. Kemungkinan kedua adalah bahwa rasa ingin tahu dapat meningkatkan tingkat kegembiraan, yang merupakan tingkat kegembiraan yang diperlukan untuk tampil dengan baik dalam situasi tertentu. Seperti dalam konteks pelayanan pelanggan, karyawan harus profesional. Manajemen PT X berupaya untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif serta berfokus pada kenyamanan karyawan dalam bekerja. Sehingga, ketika karyawan bekerja selalu dalam keadaan emosi yang stabil dan cenderung positif.

Affective events theory untuk menjelaskan CWB Karyawan di PT X, berdasarkan performance feedback yang diberikan baik oleh atasan (manajemen, pimpinan) dan karyawan. Hasil penelitian menemukan bahwa karyawan yang memiliki positive affect experiences dan mendapat performance feedback positif dari perusahaan cenderung mengalami emosi positif, seperti rasa bangga, puas, dan memiliki kinerja atau produktivitas yang baik. Emosi positif yang dialami karyawan, berhubungan negatif dan intensi untuk melakukan CWB. Kondisi ini menjelaskan bagaimana affective experiences memengaruhi performance. Semakin banyak emosi positif yang dialami karyawan, semakin rendah intensi untuk melakukan CWB. Namun, penjelasan tentang hubungan antara affective experiences dan performance tampaknya sulit untuk dijelaskan. Weiss & Cropanzano (1996) mengakui kondisi ini dengan pernyataan, "Certainly, predicting simple linear associations between affective states (positive to negative) and performance (positive to negative) seems overly simple."

Faktor Counterproductive Work Behaviour (CWB) Karyawan di PT X

Dalam literasi dijelaskan bahwa Counterproductive Work Behaviour (CWB) Karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, baik dari individu maupun organisasi, diantaranya: politik organisasional persepsian, lingkungan kerja yang menekankan pada kepentingan sepihak dapat membuat karyawan merasa tidak diperhatikan kesejahteraannya, tidak dihargai kontribusinya, dan menjalankan kepentingan sepihak; kepribadian, kepribadian seseorang adalah struktur psikofisiologis yang selalu berubah yang menentukan cara mereka menyesuaikan diri dengan lingkungannya; karakteristik pekerjaan, karakteristik pekerjaan dapat menjadi faktor yang melatarbelakangi CWB; karakteristik kelompok kerja; dan, budaya organisasi.

Faktanya, baik berdasarkan hasil penelitian maupun praktik di lapangan CWB adalah tindakan yang bertentangan atau berpotensi mengancam kepentingan, kinerja, atau produktivitas organisasi. Misalnya, keterlambatan, pencurian, pengambilan resiko, penipuan, perundungan di tempat kerja, absensi, dan waste time di tempat kerja. Hasil penelitian menemukan bahwa prediktor utama karyawan melakukan CWB berasal dari dalam diri (individual related factor) yang mana termasuk adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan situasi pribadi yang sangat memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, diantaranya, kemalasan, kelalaian, ketidakprofesional dalam bekerja, penundaan pekerjaan, hingga cyberloafing.

Dampak Counterproductive Work Behaviour (CWB) Karyawan di PT X

CWB dianggap sebagai perilaku yang tidak dibenarkan dan bertentangan dengan kepentingan organisasi yang sah dan bersifat illegitimate (contrary to the organization's legitimate interests). Perilaku ini juga berpotensi merugikan seseorang dan organisasi (put the individual and the organization at risk). Menurut Sackett, & DeVore (2001), CWB adalah elemen (facet) kinerja (performance). Mereka meyakini bahwa CWB harus dimasukkan dalam penilaian kinerja seperti halnya penilaian terhadap task performance dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB), yang juga harus dipertimbangkan dalam penilaian kinerja.

Hasil penelitian menemukan bahwa ketidakpuasan kerja, kemalasan, kelalaian, ketidakcermatan, rendahnya sinergitas antar karyawan, dan ketidakprofesioanalan karyawan saat bekerja dapat mengarah pada CWB sehingga berpotensi merugikan perusahaan dan anggota organisasi yang berimplikasi pada menurunnya kinerja karyawan dan perusahaan.

Dinamika Cara Mengatasi Counterproductive Work Behaviour (CWB) Karyawan di PT X

Pemimpin dan manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut sebagaimana pihak yang berwenang menanganinya memberikan kontribusi paling signifikan dalam penyelesaian masalah CWB. Hasil penelitian menemukan bahwa langkah strategis yang diterapkan oleh PT X, diantaranya; reward and punishment, perusahaan sebagai support

system, konsultasi karyawan, iklim kerja yang kondusif, dan jaminan kesejahteraan karyawan.

Reward and punishment diterapkan oleh PT X bertujuan untuk mendorong perilaku baik, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, menjaga kedisiplinan, meningkatkan retensi dan pengembangan karyawan, serta mendorong kompetisi sehat dan kolaborasi. Reward yang diberikan meliputi bonus kerja, kenaikan gaji, penghargaan baik finansial dan non-finansial, serta peluang pengembangan karir. Sementara, punishment adalah pemberian hukuman atau peringatan kepada karyawan yang tidak patuh atau berperilaku tidak sesuai dengan ketentuan atau peraturan perusahaan. Punishment yang diterapkan antara lain: teguran lisan atau tertulis berupa SP1 hingga SP3, penundaan kenaikan gaji, pengurangan bonus, pemindahan atau penurunan jabatan, hingga pemecatan.

Perusahaan sebagai support system. Dalam hal ini perusahaan akan mendukung penuh atas tumbuh kembang karyawan. Beberapa upaya yang telah dilakukan oleh PT X diantaranya workshop, family gathering, memberikan kelonggaran waktu bagi yang melakukan studi, menyediakan fasilitas, serta bersikap adil bagi semua karyawan.

Konsultasi karyawan. Dalam upaya ini PT X secara terbuka menerima masukan dan mendukung secara aktif dalam merespon keluhan karyawan. Pimpinan dan manajemen akan berkomunikasi aktif kepada karyawan sehingga tercipta hubungan baik dan sinergitas yang baik antara pimpinan, manajemen, dan karyawan.

Iklim kerja yang kondusif. PT X telah menerapkan berbagai upaya strategis yang membuat karyawan merasa senang, terjamin, dan aman. Hal ini dilakukan melalui menciptakan tempat kerja yang nyaman, memposisikan karyawan dengan tepat, membangun komunikasi yang baik, membangun kebersamaan, saling memberikan ide dan feedback sehingga kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja dapat tercapai.

Jaminan kesejahteraan karyawan. Konsep usaha PT X adalah tidak semata-mata berorientasi pada materi, namun bagaimana memberikan manfaat bagi anggotanya. Kompensasi tambahan yang diberikan oleh PT X adalah jaminan sosial karyawan, pemberian Tunjangan Hari Raya (THR), cuti, biaya lembur, fasilitas perusahaan, dan program pelatihan dan pengembangan. Selain itu memberi karyawan sesuatu yang baru untuk dipelajari merupakan program PT X dalam upaya upgrade skill karyawan. Implementasi program ini telah rutin dilakukan dengan mengadakan workshop sesuai dengan bidang dan unit masing-masing. Hal ini dilakukan karena tuntutan pekerjaan yang mengharuskan karyawan untuk up to date terkait produk yang dijual.

KESIMPULAN

Counterproductive Work Behaviour (CWB) memiliki implikasi penting bagi organisasi, seperti menimbulkan efek buruk bagi produktivitas rendah, meningkatkan biaya modal karyawan, menurunkan semangat kerja karyawan, dan merusak reputasi organisasi. Berdasarkan teori AET karyawan yang memiliki positive affect experiences dan mendapat performance feedback positif dari perusahaan cenderung mengalami emosi positif, seperti rasa bangga, puas, dan memiliki kinerja atau produktivitas yang baik. Emosi positif yang dialami karyawan, berhubungan negatif dan intensi untuk melakukan

CWB. Semakin banyak emosi positif yang dialami oleh partisipan, semakin rendah intensi untuk melakukan CWB. Kondisi ini menjelaskan bahwa bagaimana pengalaman afeksi (affective experiences) memengaruhi kinerja. Dinamika cara mengatasi CWB yang diterapkan oleh PT X, diantaranya; reward and punishment, perusahaan sebagai support system, konsultasi karyawan, iklim kerja yang kondusif, dan jaminan kesejahteraan karyawan. Selain itu, memberikan sesuatu yang baru untuk dipelajari agar mendapat pembelajaran baru dalam upaya upgrade skill karyawan atas tuntutan pekerjaan yang mengharuskan karyawan untuk up to date terkait produk yang dijual. Teori AET menunjukkan peran kejadian sebagai penyebab proksimal dan reaksi afektif kemudian dari tingkah dan perilaku melalui mediasi afektif. Positive affect experiences dan performance feedback positif dari perusahaan akan mendatangkan pengalaman emosi positif, seperti rasa bangga, puas, dan memiliki kinerja atau produktivitas yang baik. Emosi positif yang dialami karyawan, berhubungan negatif dan intensi untuk melakukan CWB. Dengan demikian, PT X lebih fokus dalam upaya untuk memberikan positive affect experiences dan performance feedback positif kepada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bumi Aksara.
- Grenberg, J., dan Baron, R. A. (2003). *Behaviour in Organization, 8th Edition* (Pearson Education (ed.); 8th Editio).
- Hamidi. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif*. UMM Press.
- J.Moleong, L. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revi)*. Remaja Rosdakarya.
- Mapira, N., Mitonga-Monga, J., & Ukpere, W. I. (2023). Counter-Productive Work Behaviors: The Right Or Misguided Path? *Journal of Namibian Studies*, 2, 36–38.
- Rusandi, & Muhammad Rusli. (2021). Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif dan Studi Kasus. *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 2(1), 48–60. <https://doi.org/10.55623/au.v2i1.18>
- Sackett, P.R., & deVore, C. J. (2001). *Counterproductive Behavior at Work: Handbook of Industrial Wr and Organizational Psychology* (T. Oaks (ed.)). Sage.
- Scott S. Christensen, B. L. W., & Hanse, S. D. (2023). Using affective events theory to conceptualise nurses' emotional behaviour: A scoping review. *Elseiver: Collegian*, 30(1), 147–153. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.colegn.2022.05.010>
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suhariadi, F. (2001). Produktivitas sebagai bentuk perilaku: (Sebuah Upaya Alternatif Pengukuran Psikologik). *Insan Media Psikologi*, 3(3), 119–137.
- Tennison, N. J. M. (2024). *Exploring How Small Business Leaders Describe Using Emotional Intelligence to Reduce Employee Counterproductive Work Behavior*. Grand Canyon University.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences*

- at Work. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical R.* CT: JAI Press.
- Yean, T. F., Johari, J., Yahya, K. K., & Chin, T. L. (2022). Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on the Counterproductive Work Behavior of University Staff. *SAGE Open*, 12(3). <https://doi.org/10.1177/21582440221123289>
- Yin, R. K. (1994). *CASE STUDY RESEARCH*. Thousand Oaks, London,. SAGE Publications.
- Yudi Ahmad Fadillah, B. U. and J. T. (2024). Mitigating Counterproductive Work Behavior: Navigating with Emotional Intelligence Mediated by Psychological Empowerment. *International Journal of Education, Business and Economics Research (IJEER)*, 2(1), 109–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.59822/IJEER.2024.4107>