

Hubungan motivasi kerja dan workplace spirituality dengan counterproductive work behavior pada karyawan perusahaan multimedia



p-ISSN 2746-8976; e-ISSN 2685-8428
ejournal.umm.ac.id/index.php/cognicia
2024, Vol 12(2):124–131
DOI:10.22219/cognicia.v12i2.35901
©The Author(s) 2024
© 4.0 International license

Mariana Dwi Pancarani Nur^{1*} dan Erita Yuliasesti Diah Sari¹

Abstract

This research aims to examine the relationship between work motivation, workplace spirituality, and counterproductive work behavior among employees in a multimedia company. The study utilizes a quantitative approach with a correlational design. Data were collected using the Counterproductive Work Behavior Scale, Work Motivation Scale, and Workplace Spirituality Scale. The sample consisted of 70 employees chosen through saturated sampling techniques. Data analysis was performed using multiple linear regression with IBM SPSS version 23 software. The results of the regression analysis revealed that the F-value for the main hypothesis—examining the relationship between work motivation, workplace spirituality, and counterproductive work behavior—was 19.174, with a significance level of $p < 0.01$, indicating a significant relationship. Specifically, work motivation accounted for 12.7% of the variance in counterproductive behavior, while workplace spirituality contributed 23.7%, leading to a total contribution of 36.4%. The remaining 63.6% of the variance is influenced by other variables not discussed in this study. These findings suggest that higher levels of workplace spirituality and work motivation can help reduce counterproductive behavior, foster a positive work environment, and enhance employees' connection to their work.

Keywords

Counterproductive work behavior, motivasi kerja, workplace spirituality

Pendahuluan

Counterproductive work behavior (perilaku kerja kontraproduktif) atau biasa disebut dengan istilah CWB adalah salah satu isu yang sering menjadi topik menarik untuk dibahas di suatu perusahaan atau tempat bekerja terutama dalam sisi psikologis. Menurut Robinson (1995) dalam Susilowati & Harsiwi (2022) mengemukakan bahwa dalam dunia perusahaan perilaku kontraproduktif cukup bertentangan dengan nilai-nilai baik, norma-norma dan kepentingan yang sesuai dengan standar perusahaan. Adanya perilaku tersebut dapat merugikan perusahaan, pekerjaannya, serta pemangku yang terlibat. Sambung (2019) mengungkapkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif dapat dilihat sebagai bentuk complain anggota organisasi yang mengekspresikan ketidakpuasan mereka terhadap persoalan yang terjadi di dalam organisasi. Terdapat perbedaan yang signifikan antara *Counterproductive Work Behavior* yang terjadi pada organisasi pemerintahan dengan organisasi di sektor swasta, dimana CWB lebih banyak terjadi pada organisasi sektor publik atau organisasi pemerintahan. Hasil penelitian menunjukkan banyak karyawan di organisasi pemerintahan dengan perilaku negatif yang cenderung ditunjukkan adalah Perilaku Kerja yang Kontraproduktif, setelah melakukan absen bisa saja mereka keluar kantor dengan maksud yang tidak jelas, kemudian kembali lagi mendekati jam pulang.

Counterproductive work behavior atau CWB merupakan serangkaian tindakan berbeda yang memiliki karakteristik yang sama yaitu disengaja sekaligus merugikan atau bermaksud untuk merugikan organisasi dan/atau pemangku kepentingan organisasi, seperti klien, rekan kerja, pelanggan,

dan penyelia (Spector et al., 2006). Penelitian yang telah dilakukan oleh Mujib et al. (2023) menunjukkan bahwa munculnya perilaku CWB pada dosen salah satunya disebabkan oleh adanya resistensi terhadap perubahan organisasi, khususnya dalam penerapan kurikulum MBKM sehingga menjadikan para dosen mengarah kepada perilaku yang merugikan organisasi.

Terdapat tiga indikasi individu tersebut dikatakan memiliki *counterproductive work behavior* (CWB). Pertama, tindakan yang dilakukan bersifat kehendak atau rencana bukan kebetulan. Kedua, memiliki potensi merugikan pihak lain meskipun tidak selalu memiliki konsekuensi yang merugikan. Ketiga, adanya konflik di dalam organisasi karena merugikan organisasi di mana dapat berkisar dari minor hingga memiliki tingkat berat (Chrisanty et al., 2021).

Hasil dari berbagai studi literatur menunjukkan bahwa CWB dapat dikatakan sebagai fenomena negatif yang dapat merugikan fungsi organisasi sekaligus menurunkan produktivitas karyawan (Norwood, 2018). Faktor yang turut berpengaruh terhadap *counterproductive work behavior* salah satunya adalah motivasi kerja, adanya motivasi kerja dapat mendorong meningkatkan kinerja atau mengubah perilaku

¹ Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia

*Korespondensi:

Mariana Dwi Pancarani Nur, Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang, Jl. Raya Tlogomas No.246, Malang, Jawa Timur, Indonesia.

Email: Nur2207044022@webmail.uad.ac.id

sekaligus produktivitas pada karyawan. Motivasi mewakili tingkat, arah, dan ketekunan yang dihabiskan di tempat kerja. Salah satu jenis motivasi ialah motivasi intrinsik. Orang dengan motivasi intrinsik selalu mencari kegembiraan, minat dan kepuasan rasa ingin tahu, serta mengekspresikan diri atau tantangan diri dalam pekerjaan (Makki & Abid, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Yuliantari & Ardana (2022) menemukan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Ratnawati et al. (2020) menemukan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian serupa ditemukan oleh Nurjannah & Hamzah (2018), Rismayadi & Maemunah (2016), dan Wahyudi et al. (2021) dimana motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas dapat diungkapkan bahwa salah satu faktor yang memengaruhi CWB adalah motivasi kerja.

Menurut Herzberg & Jason (1968) terdapat dua faktor motivasi kerja yaitu, *motivation factor* dan *hygiene factor*. *Motivation factor* merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri (internal) seseorang atau karyawan. Selanjutnya, *hygiene factor* adalah dorongan yang datang dari luar diri (eksternal) seseorang atau pegawai terutama pengaruh dari organisasi atau perusahaan tempat seseorang bekerja. Dorongan yang berasal dari luar diri karyawan biasanya berupa *reward-reward* yang diterima karyawan sekaligus budaya tempat lingkungan kerja yang nyaman menjadi salah satu faktor pendukung munculnya motivasi kerja pada diri karyawan (Herzberg, 2003).

Tinggi rendahnya motivasi kerja dapat dilihat dari skor yang didapat subjek dari skala motivasi kerja, semakin tinggi, dan semakin rendah skor motivasi kerja yang diperoleh individu menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja semakin rendah (Supartha et al., 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Wiguna (2018) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap CWB pada karyawan UD. Media Komunikasi.

Selanjutnya, selain motivasi kerja faktor lain yang dapat memengaruhi CWB adalah *workplace spirituality* atau dikenal dengan istilah WPS. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abizari & Ruslaini (2021) yang mengungkapkan bahwa salah satu cara mengurangi perilaku CWB serta peningkatan kinerja pada karyawan adalah *workplace spirituality*. Salah satu nilai yang dilakukan Perusahaan Multimedia X adalah nilai spiritualis. Karyawan yang melaksanakan shift pagi diwajibkan untuk melaksanakan sholat dhuha pada setiap pukul 10.00, serta dalam satu pekan sekali pimpinan perusahaan mengadakan kajian rutin pada hari Jumat.

Penelitian yang dilakukan oleh Aubé et al. (2007) menyatakan bahwa dukungan dari organisasi atau perusahaan yang diberikan kepada karyawan mampu meningkatkan perilaku dan sikap positif seperti pengaruh spiritualitas dari tempat bekerja. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu terkait pentingnya dukungan yang diberikan oleh lingkungan, rekan kerja atau atasan pada perusahaan tempat seseorang bekerja (Aube & Morin, 2007). Milliman et al. (2003) mendefinisikan bahwa *workplace spirituality* adalah cara mengekspresikan keinginan seseorang untuk mencari makna dan tujuan dalam hidup serta bagian dari proses menghidupkan nilai-nilai pribadi yang sangat dipegang oleh seseorang. Menurut

Ashmos dan Duchon dalam Fernanda & Mubarak (2023) spiritualitas dalam performansi kerja mengacu pada motif internal karyawan dan signifikansi kerja untuk memperkuat pengalaman transendental dalam hidup dan aktivitas hidup. Artinya, spiritualitas di tempat kerja berarti spiritualitas yang dirasakan oleh anggota organisasi di tempat kerja karena konten pekerjaan yang bermakna (Fernanda & Mubarak, 2023).

Peranan *workplace spirituality* yang diungkapkan oleh Shohib & Hadi (2020) menurut sudut pandang yang diperoleh menunjukkan bahwa adanya *workplace spirituality* yang tinggi mampu meningkatkan produktivitas, moralitas dan menurunkan perilaku negatif pada karyawan. Sebaliknya, *workplace spirituality* yang rendah dapat menyebabkan karyawan menjadi mudah stres, kelelahan fisik dan mental, serta berdampak pada menurunnya tingkat produktivitas dan kehadiran karyawan. Peranan *workplace spirituality* yang diungkapkan oleh Shankar Pawar (2019) menurut sudut pandang yang diperoleh menunjukkan kontribusi *workplace spirituality* terhadap perilaku CWB memiliki pengaruh yang cukup kuat. Sehingga Pegawai yang memiliki peningkatan dalam *workplace spirituality* maka perilaku CWB akan menurun. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Astuti et al. (2020) mengungkapkan bahwa spiritualitas Islam di tempat kerja dan etika kerja Islam berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB (*organizational citizenship behavior*) dalam perspektif Islam. Adapun pengaruh yang paling besar dalam memengaruhi OCB dalam perspektif Islam adalah spiritualitas Islam di tempat kerja dengan dimensi religiosity sebagai dimensi yang memiliki pengaruh paling besar.

Inisiasi peneliti menggabungkan variabel *workplace spirituality* dan motivasi kerja berdasarkan hasil penelitian terdahulu rata-rata hanya salah satu dari variabel di atas, sehingga peneliti menganggap dengan hadirnya *support* dari dalam diri maupun dari lingkungan karyawan, menjadikan lebih efektif dalam menangani perilaku CWB. Penjelasan di atas menunjukkan bahwa motivasi kerja dan *workplace spirituality* merupakan faktor pendukung dalam mengurangi perilaku CWB. Peneliti juga telah melakukan kajian literatur terkait penelitian yang berakitan dengan motivasi kerja, *workplace spirituality* dan *counterproductive work behavior*. Riset-riset yang diteliti menunjukkan bahwa, sampai saat ini masih sangat minim riset yang membahas peran motivasi kerja terhadap perilaku CWB, maupun peran *work place spirituality* terhadap CWB.

Setelah membandingkan dan melihat penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh motivasi kerja dan *workplace spirituality* terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan Perusahaan Multimedia X. Hipotesis mayor pada penelitian ini: terdapat korelasi antara motivasi kerja dan *workplace spirituality* pada *counterproductive work behavior* karyawan Perusahaan Multimedia X. Sedangkan hipotesis minor penelitian ini yaitu: 1) terdapat korelasi negatif antara motivasi kerja dengan perilaku kontraproduktif pada karyawan Perusahaan Multimedia X; 2) terdapat korelasi negatif antara *workplace spirituality* dengan perilaku kontraproduktif karyawan Perusahaan Multimedia X.

Metode

Subjek Penelitian

Sampel pada penelitian ini adalah karyawan Perusahaan Multimedia X sejumlah 70 orang tanpa adanya kriteria tertentu. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh merupakan teknik dalam menentukan sampel di mana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini disebabkan oleh jumlah populasi yang relatif kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil (Sugiyono, 2016).

Instrumen Penelitian

Pada variabel bebas pertama yaitu motivasi kerja. Peneliti mengadopsi skala motivasi kerja Greenberg dan Baron (2003) yang diadaptasi oleh Mbegu (2018) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu arousal, *direct behavior*, dan *maintaining behavior*. Uji validitas yang digunakan peneliti sebelumnya adalah Aiken's V dengan koefisien validitas sebesar 0.716. Sedangkan nilai koefisien reliabilitas yakni 0,838 dan pengujian reliabilitas dengan menggunakan Alpha Crobach.

Selanjutnya skala penelitian pada variabel bebas kedua yaitu *workplace spirituality*. Peneliti mengadopsi skala *workplace spirituality* Milliman et al. (2003) yang diadaptasi oleh Sidik et al. (2021) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *meaningful work*, *sense of community* dan *alignment with the organization's values*. Uji validitas yang digunakan peneliti sebelumnya adalah Aiken's V dengan koefisien validitas sebesar 0,80. Sedangkan koefisien reliabilitas Alpha di atas 0.9 yakni 0,948 dan pengujian reliabilitas dengan menggunakan Alpha Crobach.

Variabel *counterproductive work behavior* diukur dengan mengadopsi skala *counterproductive work behavior* Spector et al. (2006) yang telah disusun oleh Hartono & Muchtar (2018) yang terdiri dari lima dimensi yaitu *sabotage*, *withdrawal*, *production deviance*, *theft*, dan *abuse*. Uji validitas yang digunakan oleh peneliti sebelumnya adalah menggunakan validitas konstruk dengan nilai Chi-Square=463,24 df=418, P-value=0,06247, RMSEA=0,022.

Prosedur dan Analisis Data

Proses pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan alat bantu google form dengan menyebarkan tiga alat ukur yaitu skala *counterproductive work behavior*, skala motivasi kerja, dan skala *workplace spirituality*. Skala yang akan diberikan menerapkan prinsip kerahasiaan, di mana peneliti menjaga kerahasiaan identitas subjek, sesuai dengan kode etik psikologi serta dilengkapi dengan surat izin penelitian yang akan dikeluarkan oleh Universitas Ahmad Dahlan dan Perusahaan Multimedia X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan instrumen pengumpulan data yang digunakan adalah skala. Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah skala motivasi kerja, skala *workplace spirituality*, dan skala *counterproductive work behavior*. Pengumpulan data dilakukan dengan *tools google form*.

Sedangkan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Tujuannya adalah menguji hubungan antara variabel motivasi kerja dan variabel *workplace spirituality* dengan variabel *counterproductive work behavior*. Sebelum melakukan

pengujian hipotesis, akan dilakukan uji asumsi terlebih dahulu. Uji asumsi tersebut terdiri dari uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas. Analisis data menggunakan IBM Statistics SPSS ver 23 for Macbook.

Pada penelitian ini, sampel keseluruhan terdiri dari 70 karyawan laki-laki (100%). Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik di mana semua anggota populasi dijadikan sampel. Berdasarkan usia responden, mayoritas adalah karyawan dengan rentang usia 19-25 tahun sebanyak 62,5%, sedangkan sisanya berusia 26-32 tahun sebanyak 37,5%. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan instrumen pengumpulan data berupa skala. Skala yang digunakan dalam penelitian ini meliputi skala motivasi kerja, skala *workplace spirituality*, dan skala perilaku kontraproduktif. Pengumpulan data dilakukan secara mandiri oleh masing-masing responden menggunakan Google Form. Peneliti mengunjungi lokasi penelitian dan melakukan konfirmasi kepada masing-masing responden untuk memastikan bahwa kuesioner telah diisi. Proses ini memerlukan waktu sekitar dua pekan.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengujian validitas ulang menggunakan uji validitas isi. Skala yang digunakan dalam penelitian ini mencakup validitas isi untuk skala motivasi kerja dan *workplace spirituality*, sedangkan skala perilaku kontraproduktif (*counterproductive work behavior*) menggunakan validitas konstruk. Uji validitas merupakan alat ukur yang dianggap valid apabila tingkat ketelitian dan ketepatan pengukuran dapat dipertanggungjawabkan. Penentuan skala dilakukan dengan mengoreksi nilai yang diperoleh pada setiap butir pernyataan atau skor total. Skor total adalah jumlah dari semua skor pernyataan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya dan seberapa jauh konsistensinya dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen. Pada penelitian ini pengujian reliabilitas yang dilakukan menggunakan satu kali tes dan perhitungan reliabilitas menggunakan *formula Corrected Item-Total Correlation*.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Tujuannya adalah menguji hubungan antara variabel motivasi kerja dan variabel *workplace spirituality* dengan variabel *counterproductive work behavior*. Sebelum melakukan pengujian hipotesis, akan dilakukan uji asumsi terlebih dahulu. Uji asumsi tersebut terdiri dari uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinieritas. Analisis data menggunakan IBM Statistics SPSS ver 23 for Macbook.

Hasil

Penelitian ini dilakukan kepada seluruh karyawan Perusahaan Multimedia X dengan jumlah 70. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui mengenai data demografi keseluruhan responden karyawan PT Multimedia X yang dijelaskan pada tabel 1.

Pada penelitian ini, sampel penelitian keseluruhan adalah karyawan laki-laki yaitu sejumlah 70 karyawan (100%). Ditinjau dari usia responden didominasi oleh karyawan dengan rentang usia 19-25 tahun yaitu sebanyak 62,5% dan sisanya rentang usia 26-32 tahun sebanyak 37,5%.

Menurut Arnett (2004) dalam Arini (2021) rentang usia 19 sampai 25 tahun ini merupakan periode transisi antara

Tabel 1. Demografi Partisipan Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	%
Jenis kelamin	Laki-laki	70	100
Usia	19-25	45	62.5
	26-32	25	37.5
Jumlah		70	100

Tabel 2. Hasil Analisis Secara Simultan (Uji F)

R	F	R^2	Sig. (p)	Keterangan
0,603	19,174	0,364	0	Signifikan

masa remaja dan dewasa awal yang ditandai oleh eksplorasi identitas, kemandirian finansial, hingga krisis identitas, sehingga seseorang cenderung sulit dalam mengelola gejala emosi di dalam dirinya. Sedangkan rentang usia 26 sampai dengan usia 32 tahun dalam teori perkembangan psikososial menurut Erikson (2006) dalam [Paputunan & Ilmu pendidikan \(2023\)](#) periode tersebut merupakan bagian dari tahap dewasa awal di mana seseorang mencari hubungan yang bermakna.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa karakteristik keseluruhan responden karyawan Perusahaan Multimedia X adalah berjenis kelamin laki-laki dengan didominasi usia 19-25 tahun yaitu remaja akhir. Sehingga menjadi faktor pendukung seseorang atau karyawan sering melakukan tindakan negatif di dalam perusahaan, faktor usia menjadi salah satu indikasi yang berkorelasi dengan CWB yang mana rentannya emosional yang dimiliki individu, hal ini berhubungan dengan rendahnya penyelesaian tanggung jawab, kesulitan berkonsentrasi dan penurunan kemampuan dalam mengambil sebuah keputusan ([Carpenter et al., 2021](#)).

Uji Hipotesis

Pada penelitian ini pengujian hipotesis mayor menggunakan analisis regresi. Hasil analisis menunjukkan besaran hubungan variabel motivasi kerja dan *workplace spirituality* dengan *counterproductive work behavior* yaitu 19,174 dengan taraf signifikansi (p) sebesar 0,000 ($p < 0,01$) sehingga hipotesis mayor dapat diterima. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikatakan terdapat hubungan signifikan antara variabel motivasi kerja dan *workplace spirituality* dengan *counterproductive work behavior* pada karyawan Perusahaan Multimedia X. Lebih detail hasil uji analisis regresi secara simultan dapat dilihat pada tabel 2.

Berdasarkan hasil analisis tabel di atas, diketahui nilai F sebesar 19,174 yang menunjukkan bahwa variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Analisis secara parsial dilakukan untuk melihat apakah hipotesis minor yang disusun oleh peneliti dapat diterima atau tidak. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat dua hipotesis minor yang diterima. Lebih detailnya hasil analisis secara parsial dapat dilihat pada tabel 3.

Diskusi

Hipotesis minor pertama, variabel motivasi kerja dengan *counterproductive work behavior* diperoleh nilai $\beta = 0,250$ dan nilai $t = -2,472$, $p = 0,000$ ($p < 0,001$). Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki

pengaruh negatif yang signifikan dengan *counterproductive work behavior* pada karyawan Perusahaan Multimedia X. Artinya semakin tinggi motivasi kerja maka semakin menurun pula *counterproductive work behavior* pada karyawan tersebut. Sehingga nilai tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan dengan *counterproductive work behavior*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis minor pertama diterima.

Hipotesis minor kedua, variabel *workplace spirituality* diperoleh nilai $\beta = -0,413$ dan nilai $t = -3,903$, $p = 0,000$ ($p < 0,001$) yang berarti bahwa secara parsial variabel *workplace spirituality* memiliki pengaruh negatif yang signifikan dengan *counterproductive work behavior* pada karyawan Perusahaan Multimedia X. Artinya semakin tinggi *workplace spirituality* semakin menurun pula *counterproductive work behavior* pada karyawan tersebut. Sehingga nilai tersebut membuktikan bahwa *workplace spirituality* memiliki hubungan dengan *counterproductive work behavior*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis minor kedua diterima.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa secara simultan motivasi kerja dan *workplace spirituality* memberikan hubungan yang signifikan terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan Perusahaan Multimedia X. Besarnya kontribusi (R^2) adalah sebesar 0,364, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel motivasi kerja dan *workplace spirituality* dengan *counterproductive work behavior* secara simultan adalah sebesar 36,4%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama motivasi kerja dan *workplace spirituality* menjadi faktor yang cukup kuat untuk memengaruhi *counterproductive work behavior* pada karyawan Perusahaan Multimedia X.

Selanjutnya, secara parsial, variabel motivasi kerja memiliki hubungan negatif dengan *counterproductive work behavior*, artinya semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin rendah pula *counterproductive work behavior* karyawan Perusahaan Multimedia X. Sebaliknya, semakin rendah motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula *counterproductive work behavior* karyawan Perusahaan Multimedia X.

Motivasi kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan maupun menurunkan *counterproductive work behavior* seseorang. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa semakin meningkatnya motivasi kerja akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin kuat dan positif motivasi kerja, maka karyawan akan cenderung memberikan kinerja yang baik atau dengan kata lain semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, *counterproductive work behavior* akan cenderung berkurang ([Chrisanty et al., 2021](#)).

Di Perusahaan Multimedia X, tinggi rendahnya motivasi kerja dapat berpengaruh terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan. Hal tersebut disebabkan jika karyawan memiliki semangat serta harapan tinggi dalam bekerja, maka perilaku-perilaku kontra produktif di tempat kerja cenderung dapat berkurang dan produktivitas kerja meningkat ([Adrian, 2022](#)). Ketika seorang karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, perusahaan memberi kesempatan karyawan untuk belajar dan bertumbuh, serta kebutuhan karyawan terpenuhi dengan baik maka akan menumbuhkan perilaku kerja karyawan yang baik, hal tersebut akan

Tabel 3. Hasil Analisis Secara Parsial (Uji t)

Model	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.(p)	Description
(Constant)	76.518	12.456	0	
Motivasi Kerja (X1)	-0.25	-2.472	0	Hipotesis Diterima
Workplace Spirituality (X2)	-0.413	-3.903	0	Hipotesis Diterima

berdampak terhadap *counterproductive work behavior* yang cenderung menurun (Mount et al., 2006).

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Jhon dan Aulia (2023) menjelaskan bahwa motivasi kerja sangat memiliki pengaruh penting terhadap kinerja yang dilakukan karyawan hingga memberikan dampak besar dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain penelitian tersebut, didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Subagio (2015) menurut sudut pandang yang diperoleh menunjukkan motivasi kerja berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila motivasi kerja meningkat menyebabkan peningkatan kualitas kinerja karyawan sehingga perilaku kontraproduktif dapat terminimalisir.

Perilaku kontraproduktif, atau *counterproductive work behavior*, diidentifikasi sebagai dampak dari rendahnya motivasi kerja yang dimiliki karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Tziner et al. (2020) menunjukkan bahwa kelelahan yang dialami karyawan—baik yang disebabkan oleh faktor internal maupun lingkungan kerja—dapat memengaruhi perilaku mereka untuk berperilaku menyimpang. Hal ini dapat merugikan perusahaan dan menurunkan produktivitas karyawan.

Berdasarkan penjelasan dari hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki kaitan yang cukup kuat dengan penurunan perilaku *counterproductive work behavior* pada karyawan di Perusahaan Multimedia X. Munculnya motivasi yang baik pada karyawan merupakan salah satu faktor penyebab untuk menurunkan *counterproductive work behavior* pada karyawan di Perusahaan Multimedia X. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu bahwa motivasi kerja dan *workplace spirituality* memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap CWB. Sedangkan temuan yang diperoleh peneliti, pengaruh signifikan dari kedua variabel tersebut adalah *workplace spirituality*, nilai-nilai baik yang ada pada perusahaan maupun lingkungan menjadi *support* terbesar dalam menekan perilaku CWB (Fatfouta & Schwarzingler, 2024).

Selain itu, penting juga untuk mempertimbangkan bahwa meskipun penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara motivasi kerja dan *workplace spirituality* dengan *counterproductive work behavior* (CWB), masih terdapat sejumlah variabel lain yang mungkin bisa berperan dalam memengaruhi perilaku kontraproduktif karyawan, namun tidak diukur dalam penelitian ini, beberapa diantaranya yaitu: Kepuasan kerja, Salah satu variabel penting yang tidak dibahas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja. Berdasarkan berbagai literatur psikologi organisasi, kepuasan kerja diketahui memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku karyawan di tempat kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk berperilaku positif dan produktif (Masukela et al., 2023), serta lebih sedikit terlibat dalam CWB. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja seringkali menjadi faktor pemicu bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku kontraproduktif,

seperti absen tanpa alasan, menurunkan kualitas kerja, atau bahkan sabotase. Kepuasan kerja juga bisa menjadi variabel mediator antara motivasi kerja dan CWB. Misalnya, karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi namun merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka mungkin tetap menunjukkan perilaku CWB (Fan et al., 2023). Hal ini karena kepuasan kerja mencakup berbagai aspek, seperti kompensasi, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kepemimpinan yang tidak bisa dijelaskan sepenuhnya oleh motivasi kerja atau *workplace spirituality*. Oleh karena itu, penelitian di masa depan perlu mempertimbangkan kepuasan kerja sebagai faktor potensial yang dapat menjelaskan variasi dalam CWB.

Faktor lain yang layak untuk dipertimbangkan juga adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajer atau atasan dalam suatu organisasi dapat secara signifikan memengaruhi perilaku karyawan. Gaya kepemimpinan yang otoritatif atau tidak mendukung seringkali berkontribusi terhadap meningkatnya CWB, karena karyawan mungkin merasa ditekan, tidak dihargai, atau tidak termotivasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang mendukung, seperti *transformational leadership*, dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, memperkuat *workplace spirituality*, dan akhirnya mengurangi CWB.

Literatur sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *transformational* berkorelasi positif dengan kinerja karyawan dan kebahagiaan di tempat kerja. Pemimpin yang *transformational* mendorong karyawan untuk mencari makna dalam pekerjaan mereka, memberikan inspirasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang semuanya terkait dengan *workplace spirituality* (Chen et al., 2020). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang efektif dapat menjadi faktor moderasi antara motivasi kerja, *workplace spirituality*, dan CWB. Penelitian di masa depan dapat menambahkan gaya kepemimpinan sebagai variabel pengendali atau moderator untuk memahami pengaruh lebih rinci terhadap CWB.

Selain itu, lingkungan kerja fisik dan psikososial juga bisa menjadi faktor penting yang berperan dalam variasi CWB. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti beban kerja yang tinggi, lingkungan yang penuh tekanan, atau konflik interpersonal, sering memicu munculnya perilaku kontraproduktif. Sebaliknya, lingkungan kerja yang mendukung dan sehat secara fisik dan emosional dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mengurangi kecenderungan untuk terlibat dalam CWB. *Workplace spirituality* memang dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, tetapi tanpa lingkungan fisik yang mendukung dan tanpa manajemen beban kerja yang wajar, karyawan tetap mungkin mengalami stres dan *burnout*, yang pada akhirnya dapat meningkatkan CWB. Oleh karena itu, variabel lingkungan kerja perlu diukur lebih lanjut dalam konteks hubungannya dengan CWB.

Berikutnya ada pengaruh budaya dan organisasi. Budaya organisasi juga berpotensi sebagai faktor penting yang

memengaruhi CWB. Dalam konteks perusahaan yang lebih spiritual, budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong perilaku pro-organisasi, termasuk pengurangan perilaku kontraproduktif (Qi & Ramayah, 2022). Namun, budaya organisasi yang toksik, di mana ada banyak tekanan untuk memenuhi target yang tidak realistis atau di mana karyawan merasa tidak dihargai, dapat meningkatkan tingkat CWB (Kelloway et al., 2010). Pada penelitian ini, *workplace spirituality* memiliki peran yang dominan dalam mengurangi CWB, namun tidak dijelaskan apakah budaya organisasi secara keseluruhan sejalan dengan nilai-nilai spiritual yang dimaksud. Dalam beberapa kasus, perusahaan mungkin memiliki inisiatif spiritual tetapi tidak disertai dengan budaya yang mendukung, yang akhirnya menimbulkan disonansi antara nilai spiritualitas dan realitas di lapangan, sehingga karyawan tetap menunjukkan perilaku CWB. Dengan demikian, peneliti di masa depan dapat mempertimbangkan pengaruh budaya organisasi secara menyeluruh dalam kaitannya dengan CWB.

Selain itu, pengalaman kerja dan senioritas karyawan juga dapat menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan. Karyawan yang lebih berpengalaman mungkin lebih mampu mengelola stres kerja dan resistensi terhadap perubahan dibandingkan karyawan yang lebih baru. Dalam konteks ini, karyawan baru mungkin lebih rentan terhadap perilaku kontraproduktif karena mereka masih menyesuaikan diri dengan ekspektasi pekerjaan dan dinamika organisasi (Aqil et al., 2023).

Pada penelitian ini, sampel didominasi oleh karyawan dengan usia 19-25 tahun yang merupakan usia transisi dari remaja menuju dewasa awal. Pada fase ini, individu sering kali menghadapi tantangan emosional dan psikologis yang membuat mereka lebih rentan untuk menunjukkan perilaku kontraproduktif. Namun, pengalaman kerja dan masa kerja di organisasi juga dapat memoderasi hubungan antara motivasi kerja, *workplace spirituality*, dan CWB.

Akhirnya, penting untuk mempertimbangkan faktor kondisi eksternal, seperti krisis ekonomi atau perubahan kebijakan perusahaan, yang dapat berperan dalam meningkatkan atau menurunkan CWB. Karyawan yang merasa tidak aman dalam pekerjaan mereka atau merasa adanya ketidakpastian eksternal mungkin lebih cenderung terlibat dalam perilaku kontraproduktif sebagai bentuk protes atau penghindaran stres.

Dari keseluruhan penjelasan yang telah peneliti berikan, Pembahasan ini mengungkapkan bahwa Meskipun penelitian ini telah memberikan kontribusi penting dalam menunjukkan pengaruh motivasi kerja dan *workplace spirituality* terhadap CWB, variabel lain seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, pengalaman kerja, dan kondisi eksternal juga layak dipertimbangkan untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik. Dengan menambahkan variabel-variabel ini, penelitian di masa depan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kontraproduktif di tempat kerja, sementara pada penelitian ini, peneliti lebih fokus kepada faktor dari motivasi kerja dan *workplace spirituality* yang ternyata memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap CWB.

Simpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan kesimpulan bahwa secara empiris terdapat hubungan negatif yang signifikan antara variabel motivasi kerja dan *workplace spirituality* dengan *counterproductive work behavior* pada karyawan Perusahaan Multimedia X, baik secara simultan maupun secara parsial. Hal tersebut berarti semakin tinggi motivasi kerja dan *workplace spirituality*, maka *counterproductive work behavior* semakin menurun, dan begitupun sebaliknya. Besarnya hubungan motivasi kerja dan *workplace spirituality* dengan *counterproductive work behavior* adalah sebesar 36,4%. Variabel *workplace spirituality* memiliki hubungan lebih dominan dibandingkan dengan variabel motivasi kerja dalam keterhubungan dengan *counterproductive work behavior* karyawan.

Bagi peneliti selanjutnya yang menggunakan tema yang sama, diharapkan mampu mencari variabel dan faktor lain yang dapat menghubungkan variabel *counterproductive work behavior*, baik pada karyawan ataupun pada individu lain. Faktor lain yang dimaksud seperti, faktor personal meliputi jenis kelamin, usia, pengalaman kerja dan kepribadian. Karakteristik pekerjaan seperti lingkungan pekerjaan, tugas pekerjaan yang diberikan dan tantangan pekerjaan. Selanjutnya bagi manajer atau praktisi sumber daya manusia dapat memerhatikan beberapa aspek penting terhadap penurunan perilaku CWB diantaranya; mendorong keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang berpengaruh pada mereka, mengedukasi tentang perilaku *negative* dengan system diskusi terbuka, memberikan dukungan kesejahteraan secara holistik maupun psikis. Dengan adanya hal tersebut dapat menjadi referensi agar efektivitas dalam menurunkan perilaku CWB terlaksana dengan maksimal.

Referensi

- Abizari, N., & Ruslaini. (2021). Analisis Penerapan Workplace Spirituality Dalam Peningkatan Kinerja Dan Kualitas Sumber Daya Manusia. 2, 1–7. <https://doi.org/10.58958/elkahfi.v2i01.50>
- Adrian, S. R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Cipta Selera Semesta. *Strategic: Journal of Management Sciences*, 2(1). <https://doi.org/10.37403/strategic.v2i1.36>
- Aqil, M., Tjahjono, H. K., Muafi, & Prajogo, W. (2023). The Impact of Psychological Contract Breach on Counterproductive Work Behavior Mediated by Organizational Trust and Work Engagement in State Civil Apparatus. *Quality - Access to Success*, 24(194). <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.25>
- Arini, D. P. (2021). Emerging Adulthood: Pengembangan Teori Erikson Mengenai Teori Psikososial Pada Abad 21. *Jurnal Ilmiah Psyche*, 15(01), 11–20. <https://doi.org/10.33557/jpsyche.v15i01.1377>
- Astuti, R. J., Maryati, T., & Harsono, M. (2020). The Effect of Workplace Spirituality on Workplace Deviant Behavior and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12). <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1017>
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal*

- of *Managerial Psychology*, 22(5), 479–495. <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>
- Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-Level Counterproductive Work Behavior (CWB): A Conceptual Review and Quantitative Summary. *Journal of Management*, 47(6). <https://doi.org/10.1177/0149206320978812>
- Chen, H., Richard, O. C., Dorian Boncoeur, O., & Ford, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- 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). <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0005>
- Fan, Q., Wider, W., & Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 14). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Fatfouta, R., & Schwarzingler, D. (2024). A toxic mix: Explicit and implicit narcissism and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 73(2). <https://doi.org/10.1111/apps.12482>
- Fernanda, E., & Mubarak, A. (2023). Studi Kontribusi Workplace Spirituality terhadap Employee Well-Being pada Dosen Generasi Millennial. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(2). <https://doi.org/10.29313/bcsp.s.v3i2.7325>
- Hartono, S., & Muchtar, D. Y. (2018). Uji Validitas Konstruk Pada Instrumen Dengan Metode Confirmatory Factor Analysis (CFA). *Jurnal Pengukuran Psikologi Dan Pendidikan Indonesia (JP3I)*, 6(1). <https://doi.org/10.15408/jp3i.v6i1.8155>
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? In *Harvard Business Review* (Vol. 81, Issue 1). <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-92>
- Herzberg, F., & Jason, W. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1).
- Islammiyanti, R. (2022). Peran Workplace Spirituality, Meaningful Work Dan Leadership Terhadap Innovative Work Behavior Dan Kinerja Sdm. *Jurnal Ilmiah Sultan Agung*, 1(1), 945–964.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.014>
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1). <https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
- Masukela, P. M., Jonck, P., & Botha, P. A. (2023). Impact of public service motivation on work evaluation and counterproductive work behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, 21. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2231>
- Mbegu, S. (2018). The Role Professionalism in Managing Conflict at Work Place. *OALib*, 05(11), 1–5. <https://doi.org/10.4236/oalib.1105014>
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4). <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00048.x>
- Mujib, M., Fahmi Wardhani, M., & Kurniawan, R. (2023). What Leads To Counterproductive Work Behavior? Predicting The Effect Of Resistance To Change. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 13(2). <https://doi.org/10.25139/sng.v13i2.6574>
- Norwood, J. M. (2018). Psychological Uncertainty, Stress, Frustration and their Relationship with Counterproductive Workplace Behavior. 5761. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/5761>
- Nurjannah, H., & Hamzah, Z. (2018). Hafidzah The role of Lecturers in Leadership, Spirituality in the Workplace and Organizational Commitment in the context of Organizational Citizenship Behavior in Islamic Universities. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 2(3). <https://doi.org/10.31580/apss.v2i3.402>
- Paputungan, F., & Ilmu Pendidikan, F. (2023). Karakteristik Perkembangan Masa Dewasa Awal Developmental Characteristics of Early Adulthood. *Media Online) Journal of Education and Culture (JEaC)*, 3(1), 2986–1012.
- Prof. Dr. Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif , dan R&D*.
- Qi, F. S., & Ramayah, T. (2022). Defensive Silence, Defensive Voice, Knowledge Hiding, and Counterproductive Work Behavior Through the Lens of Stimulus-Organism-Response. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.822008>
- Ratnawati, E., Sukidjo, & Efendi, R. (2020). International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding the Oil and Gas Industry. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 1(April).
- Rismayadi, B., & Maemunah, M. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*. <https://doi.org/10.36805/manajemen.v2i1.181>
- Sambung, R. (2019). Job Satisfaction on Employee Performance; Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior as Mediations. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(3). <https://doi.org/10.11648/j.ijebo.20190703.12>
- Shankar Pawar, B. (2019). Employee Performance and Well-being: Leadership, Justice, Support, and Workplace Spirituality. In *Employee Performance and Well-being: Leadership, Justice, Support, and Workplace Spirituality*. <https://doi.org/10.4324/9780429244193>
- Shohib, M., & Hadi, C. (2020). Spiritualitas di tempat kerja dan keterikatan karyawan. *Cognicia*, 8(1). <https://doi.org/10.22219/cognicia.v8i1.13071>
- Sidik, R. ., Widawati, L., & Utami, A. . (2021). Pengaruh Workplace Spirituality terhadap Komitmen Organisasi pada Dosen Universitas Islam Bandung. *Seminar Penelitian Sivitas Akademika (SPeSIA) Unisba Prosiding Psikologi*, 2003, 652–656.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Supartha, W. gede, & Sintaaasih, D. K. (2017). Pengantar perilaku Organisasi; Teori, kasus dan Aplikasi penelitian. In *Universitas Udayana*.

- Susilowati, & Harsiwi, T. A. M. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Turnover Intentions dan Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan Pada Perusahaan Ono Swalayan Sidareja. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1).
- Wahyudi, P. E., Heryanda, K. K., & Susila, G. P. A. J. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Puri Lumbung Cottages Restaurant And Spa Munduk. *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, 4(1). <https://doi.org/10.23887/jmpp.v4i1.30921>
- Wiguna, F. M. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Supervisor terhadap Cwb (Counterproductive Work Behavior) pada Ud Media Komunikasi. *Agora*, 6(2).
- Yuliantari Dewi, N. K., & Ardana, I. K. (2022). Peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11(2). <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2022.v11.i02.p02>