

FAKTOR PENGARUH PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF PADA KARYAWAN *ACCOUNT OFFICER* BANK (STUDI DI PT. BANK XYZ DI KOTA SEMARANG)

Muhammad Allam Nafiis
allamnafiis@gmail.com

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

Eisha Lataruva
eishalataruva@lecturer.undip.ac.id
Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

ABSTRACT

The important role of Account Officer (AO) as a bank energy marketing demands reliability in achieving targets, which not only contributes to the success of the company but also improves their synchronization, but pressure due to demands for quality service, technological changes, efficiency, and reduced work energy can trigger stress and dissatisfaction, which has the potential to cause deviant behavior in the workplace (CWB) such as avoiding work, sabotage, to failure, so this study focuses on understanding the root causes of the occurrence which are influenced by various factors such as Role Ambiguity, organizational constraints, and Job Burnout.

The population in this study were all active employees of the Account Officer division of PT XYZ Tbk, Semarang City Branch. The selection of samples in this study used a sampling quota by adjusting the total number of Account Officer employees of PT XYZ Tbk, Semarang City Branch, as many as 56 people. Data was obtained by distributing questionnaires via Google Form. The data that has been collected will then be analyzed quantitatively using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS software version 4.0.

The results of the study indicate that Role Ambiguity, Organizational Constraints, and Job Burnout are proven to have a positive and significant influence on Counterproductive Work Behavior (CWB), where role ambiguity experienced by Account Officers (AO) increases the possibility of task or internal neglect, limited organizational resources in the form of assistance and support for counterproductive behavior, and job burnout reduces AO involvement in work and increases the potential for actions that affect the organization, with this in line with previous studies showing that role ambiguity, organization, and high levels of burnout have a significant correlation with deviant behavior in the workplace.

Keywords: *Account Officer; Role Ambiguity; Organizational Constraints; Job Burnout; Counterproductive Work Behaviour (CWB).*

PENDAHULUAN

Saat ini persaingan bisnis semakin meningkat dengan cepat seiring berjalannya waktu. Lembaga keuangan dalam hal ini perbankan tengah mengalami transformasi yang sangat cepat dan drastis. Pada kondisi seperti ini, peran tenaga penjualam atau pemasaran

yang secara efektif memiliki peranan untuk menentukan apakah organisasi akan bertahan, tumbuh dan berkembang atau justru menurun dan gagal dalam mempertahankan daya saing dalam industri jasa keuangan. Apabila mengalami penurunan dan kegagalan dalam menjaga daya saingnya di dalam industri jasa keuangan, pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, mengingat target penjualan memainkan peran sentral dalam strategi pertumbuhan dan keberlangsungan perusahaan (Irshad et al., 2022).

Karyawan tenaga penjualan menjadi pionir utama dalam hal pemasaran barang maupun jasa pada suatu Perusahaan. Sebuah Perusahaan tentunya memiliki tujuan penjualan untuk meningkatkan keuntungan serta keberlangsungan jalannya suatu industri. Pada Industri keuangan seperti bank, selain untuk menghimpun dana dan kredit kepada Masyarakat tentunya bank juga membutuhkan nasabah untuk melakukan transaksi seperti membuka rekening, dan mengambil kredit. Kualitas kinerja individu ketika menjadi seorang marketer menjadi cermin dari keberhasilan organisasi dalam mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, penurunan target penjualan dapat berdampak secara signifikan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan secara keseluruhan (Lubbadeh, 2021). Penurunan pencapaian target dalam mendapatkan nasabah, seperti yang dikemukakan oleh Rollins et al., (2021), pada akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Pekerjaan di bidang penjualan tidak hanya sekadar menjadi elemen penting bagi kelangsungan hidup sebuah perusahaan, melainkan juga merupakan fondasi yang mendukung secara langsung keberhasilan finansial organisasi melalui peningkatan penjualan produk atau layanan yang ditawarkan (Qatrunnada et al., 2021). Marketing juga memiliki banyak tantangan dalam pekerjaan mereka yang mana dapat berdampak pada produktivitas mereka sendiri dan juga pada Perusahaan.

PT XYZ Cabang Semarang A. Yani yang bertugas sebagai Account Officer mencakup beberapa hal utama yang berkaitan dengan pengembangan dan implementasi strategi untuk menarik dan mempertahankan nasabah, serta mendukung pertumbuhan bisnis bank. Karyawan tenaga penjualan bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi promosi yang efektif untuk produk dan layanan BRI, seperti tabungan, pinjaman, kartu kredit, dan produk keuangan lainnya. Ini mencakup perencanaan kampanye iklan, pemasaran digital, serta penyelenggaraan event dan promosi di berbagai saluran.

Salah satu target utama yang dibebankan kepada AO adalah meningkatkan jumlah Debitur Outstanding (OS) serta menjaga kualitas kredit, termasuk Non-Performing Loan (NPL) dan Dana Pihak Ketiga (DPK). AO harus mampu mempertahankan kualitas kredit nasabah agar tetap sehat, sementara mereka juga harus memperluas basis nasabah dengan cara yang kompetitif dan sesuai regulasi. Target ini menjadi tolok ukur utama dalam menilai kinerja AO setiap bulan.

Melalui strategi pemasaran yang efektif, Bank PT XYZ menargetkan seorang marketer atau disebut dengan Account Officer PT XYZ untuk dapat menarik dan mempertahankan pelanggan, meningkatkan penjualan, dan memperluas pangsa pasar. Tenaga penjual berperan sebagai jembatan antara perusahaan dan konsumen, memastikan layanan dan produk yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan pasar serta mampu bersaing di industri. Keberhasilan dalam tenaga penjualan atau pemasaran tidak hanya meningkatkan pendapatan, tetapi juga membangun citra positif perusahaan, pada akhirnya dapat memperkuat posisi perusahaan pada pasar serta menjamin pertumbuhan jangka panjang.

Kompleksitas dan tantangan di dalam lingkungan kerja karyawan tenaga penjualan menjadi kunci untuk mengoptimalkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi dalam menjalani era transformasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Penelitian oleh Ahmad & Mustari (2022), apabila lingkungan kerja tidak baik atau tidak mendukung seperti budaya perusahaan, struktur organisasi, komunikasi antar rekan kerja, dan dukungan dari manajemen, maka akan menambah masalah yang dihadapi karyawan sehingga dapat

menurunkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan (Jin et al., 2020). Akibat penurunan produktivitas tersebut, hal ini dapat memengaruhi karyawan dalam berperilaku menyimpang di tempat kerja atau Counterproductive Work Behavior (CWB) muncul sebagai respons terhadap ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, di mana ketidakpuasan ini diekspresikan melalui berbagai tindakan yang menyimpang.

Kendala organisasi seperti manajemen perusahaan berperilaku melebihi batas kepada pekerjanya. Sehingga karyawan sering mengalami tindakan dan komentar yang merendahkan dari atasan mereka (Mackey et al., 2018). Terdapat masalah seperti Role Ambiguity, Organizational Constraints, dan Job Burnout yang menjadi faktor-faktor dalam meningkatkan risiko terjadinya perilaku menyimpang di tempat kerja (CWB) oleh karyawan.

Sektor perbankan tampaknya memasuki lingkungan yang transformatif, sejak krisis keuangan 2007-2008, di mana gelombang baru akuisisi dan merger terjadi tahun-tahun terakhir di industri perbankan. Perubahan dalam industri perbankan mempengaruhi tren konsumen dalam teknologi perbankan, persaingan, dan perubahan regulasi. Menurut penelitian Abate et al (2018), sektor ini ditandai dengan kemajuan teknologi dalam layanan perbankan. Kemajuan dan perkembangan sebuah bank sangat ditentukan oleh strategi pemasaran yang diterapkan oleh manajemen. Sebagai ujung tombak dalam menjalankan strategi tersebut, peran Account Officer (AO) sebagai tenaga pemasaran bank menjadi sangat krusial. Kehandalan setiap AO menjadi kebutuhan penting, baik bagi perusahaan maupun AO itu sendiri. Jika AO berhasil mencapai target yang ditetapkan oleh bank, hal ini tidak hanya berkontribusi pada kesuksesan perusahaan tetapi juga berdampak positif pada peningkatan kompensasi yang mereka terima di masa depan.

Pekerja bank memainkan peran penting dalam memberikan kualitas layanan yang tinggi. Akibat dari tuntutan ini menghasilkan tekanan stres bagi mereka yang bekerja di sektor perbankan (Giorgi, 2016). Semua faktor yang disebutkan di atas menunjukkan adanya fenomena yang mengarah pada peningkatan perilaku menyimpang di tempat kerja (CWB) di sektor perbankan. Dengan tekanan yang meningkat akibat perubahan teknologi, efisiensi yang dituntut, dan pengurangan jumlah tenaga kerja, karyawan bank sering kali merasa tidak puas dan terbebani.

Permasalahan yang dialami seperti Role Ambiguity, organizational constraint, dan Job Burnout sebagaimana dijelaskan oleh Cahyani (2016), dapat menyebabkan perilaku menyimpang seperti menghindari pekerjaan, sabotase, hingga pencurian, yang berdampak pada diri sendiri maupun organisasi. Akumulasi stres dan ketidakpuasan ini pada akhirnya bisa memunculkan masalah serius bagi kinerja dan keberlanjutan bisnis bank. Fenomena ini menjadi fokus dalam penelitian ini, karena penting untuk memahami akar penyebab dari perilaku menyimpang yang dilakukan pekerja. Terdapat perbedaan hasil penelitian pada variabel-variabel yang memengaruhi Counterproductive Work Behavior. Berikut adalah studi terdahulunya,.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Counterproductive Work Behaviour (CWB)

CWB merupakan perilaku karyawan yang merugikan organisasi, seperti sabotase, pencurian, penurunan produktivitas, dan perilaku negatif lainnya (Spector et al., 2006). Faktor pemicu CWB dapat berasal dari lingkungan kerja yang tidak mendukung, stres kerja, serta kondisi psikologis karyawan (Fox et al., 2001).

Role Ambiguity

Role Ambiguity mengacu pada ketidakjelasan mengenai peran, tanggung jawab, dan ekspektasi kerja yang dihadapi oleh karyawan (Ågotnes et al., 2024). Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan stres, frustrasi, serta peningkatan risiko CWB akibat kurangnya arahan kerja yang jelas (Bowling et al., 2017).

Organizational Constraints

Organizational Constraints merupakan hambatan dalam lingkungan kerja yang mengganggu produktivitas karyawan, seperti keterbatasan sumber daya, instruksi yang tidak jelas, dan kurangnya dukungan dari atasan (Pindek et al., 2019). Karyawan yang menghadapi kendala organisasi lebih rentan mengalami tekanan kerja, yang dapat memicu perilaku kerja kontraproduktif (Jo & Hong, 2023).

Job Burnout

Job Burnout didefinisikan sebagai kelelahan emosional dan psikologis akibat tekanan kerja yang berkepanjangan (Fu et al., 2023). Burnout terdiri dari tiga dimensi: Emotional Exhaustion (kelelahan emosional), Cynicism (sikap sinis terhadap pekerjaan), dan Reduced Personal Achievement (penurunan pencapaian pribadi) (Edú-Valsania et al., 2022). Karyawan yang mengalami burnout cenderung menarik diri dari pekerjaan dan menunjukkan CWB (Lubbadeh, 2021).

Hubungan *Role Ambiguity* dengan *Counterproductive Work Behaviour*

Role Ambiguity, atau ketidakjelasan peran, mengacu pada situasi di mana karyawan tidak memiliki kejelasan tentang tugas, tanggung jawab, atau ekspektasi yang diharapkan dari mereka dalam pekerjaan mereka sehingga Role Ambiguity memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Contraproductive Work Behaviour atau perilaku kontraproduktif (Yean et al., 2022). Ketidakjelasan peran, yang didefinisikan sebagai kurangnya informasi atau ketidakjelasan mengenai tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan, dapat menyebabkan ketidakpastian dan stres di kalangan karyawan.

Adanya permasalahan ini dapat mengurangi kesejahteraan dan kemampuan mereka untuk bekerja secara efektif, yang akhirnya meningkatkan kemungkinan terjadinya perilaku kontraproduktif (CWB). Ketika karyawan tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka, mereka mungkin merasa frustrasi dan tidak termotivasi, sehingga lebih cenderung melakukan tindakan yang merugikan organisasi dan anggotanya. Penelitian oleh Inoue et al., (2018) mendukung hubungan ini, menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran mengarah pada penurunan keterlibatan dan peningkatan tekanan psikologis, yang memicu perilaku negatif di tempat kerja.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Zhang et al. (2019) menunjukan bahwa Role Ambiguity atau ketidakjelasan peran ternyata menjadi faktor yang paling kuat berkaitan dengan perilaku menyimpang (CWB). Role Ambiguity menurut penelitian Wanberg & Kammeyer-mueller (2014) dapat diatasi secara efektif dengan mencari informasi dan membangun jaringan sosial yang terkait dengan kepribadian proaktif. Penelitian tentang sosialisasi pendatang menunjukkan bahwa mereka yang menunjukkan lebih banyak perilaku proaktif saat masuk mengalami tingkat kecemasan dan stres yang lebih rendah. Role Ambiguity membuat seseorang lebih proaktif dalam membangun hubungan memiliki tingkat klaritas peran yang lebih tinggi (Ashforth & Saks, 2019).

H1: *Role Ambiguity* berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

Hubungan *Organizational Constraints* dengan *Counterproductive Work Behaviour*

Kendala organisasi adalah kondisi atau situasi dalam lingkungan kerja yang mengganggu atau menghambat kemampuan karyawan untuk melakukan tugas mereka secara efektif. Menurut Fox et al. (2001) kendala organisasi mencakup berbagai aspek seperti pelatihan yang tidak memadai, peralatan yang buruk, aturan yang membingungkan, serta gangguan dari rekan kerja atau supervisor. Kendala organisasi penting karena dapat memengaruhi berbagai aspek kinerja dan kesejahteraan karyawan. Misalnya, adanya kendala ini dapat menurunkan kepuasan kerja, meningkatkan stres dan kelelahan emosional, serta mendorong niat karyawan untuk berhenti bekerja.

Organizational Constraints menurut penelitian Yean et al. (2022) membuat karyawan memiliki dorongan untuk melakukan Contraproductive Work Behaviour. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Adugna et al. (2022) yang menyatakan adanya permasalahan organisasi memiliki korelasi terhadap perilaku kerja menyimpang (Contraproductive Work Behaviour). Hal ini bertolak belakang terhadap penelitian Turek et al. (2024) yang menyatakan dengan komitmen organisasi maka keterbatasan organisasi tidak terbukti berdampak pada banyak hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan.

Kendala organisasi mencakup berbagai hambatan yang menghalangi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, seperti kurangnya alat, peralatan, atau dukungan yang memadai. Kendala organisasi sering kali dilihat sebagai tuntutan hambatan yang mengarah pada emosi negatif dan penarikan diri dari situasi kerja sebagai mekanisme coping. Ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak memiliki kemampuan dan sumber daya yang cukup untuk melakukan dan menyelesaikan pekerjaan, mereka mungkin merasa frustrasi dan tidak termotivasi, yang meningkatkan kemungkinan terjadinya perilaku yang merugikan organisasi (Spector et al., 2016)

H2: *Organizational Constraints* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

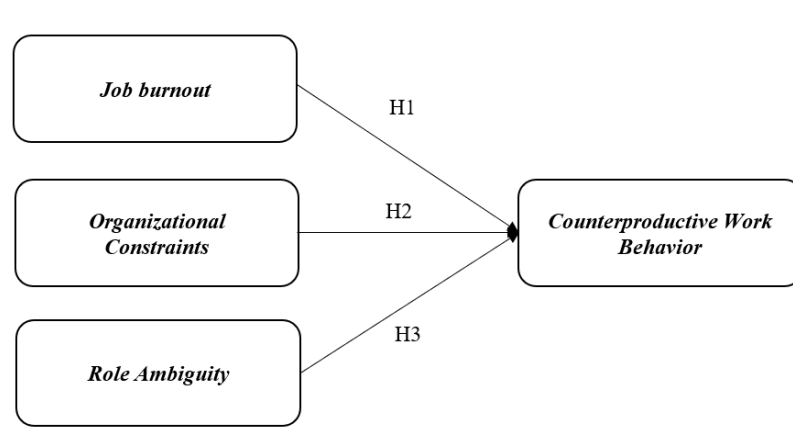
Hubungan *Job Burnout* dengan *Counterproductive Work Behaviour*

Social Influence merupakan faktor penting yang mendorong *Impulse Buying*, terutama dalam *e-commerce* berbasis *live streaming*. Meng et al. (2021) dan Nyrhinen et al. (2024) menunjukkan bahwa selebriti *online*, teman sebaya, serta norma sosial dalam media sosial mampu memicu emosi seperti *pleasure* dan kepercayaan, yang mendorong *impulse buying*. Ngo et al. (2024) menegaskan bahwa dukungan teman sebaya, *influencer*, dan interaksi sosial aktif meningkatkan *pleasure* dan *arousal*, memperbesar peluang *impulse buying*. Hal ini diperkuat Dong & Tarofder (2024), yang menemukan bahwa jumlah penonton dan suasana siaran langsung menciptakan efek *bandwagon* yang meningkatkan *pleasure* dan mendorong *impulse buying*. Indriastuti et al. (2024) juga menambahkan bahwa interaksi *real-time* dalam *live streaming* memperkuat keterlibatan emosional konsumen, menciptakan pengalaman belanja yang menyenangkan. Dengan demikian, *social influence* berperan dalam meningkatkan *pleasure* dan mendorong *impulse buying*.

H3: *Job Burnout* berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Kerangka Penelitian

Gambar 1 Kerangka Penelitian



Sumber: Fox et al. (2001);Yean et al (2022); Adugna et al. (2022); Lubbadah (2021)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh Role Ambiguity, Organizational Constraints, dan Job Burnout terhadap Counterproductive Work Behaviour (CWB) pada karyawan Account Officer (AO) di PT XYZ KC A. Yani. Metode penelitian kuantitatif dipilih karena dapat mengukur hubungan antar variabel secara objektif melalui pengumpulan data numerik dan analisis statistik (Ghozali, 2018). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert 5 poin, dengan rentang jawaban dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju), yang memungkinkan pengukuran tingkat persepsi responden terhadap variabel penelitian (Ackfeldt & Malhotra, 2013). Responden dalam penelitian ini terdiri dari 61 karyawan AO, yang dipilih menggunakan teknik quota sampling, di mana sampel ditentukan berdasarkan karakteristik tertentu, yaitu minimal dua tahun masa kerja di perusahaan, untuk memastikan bahwa mereka telah mengalami situasi Role Ambiguity, Organizational Constraints, dan Job Burnout yang dapat memengaruhi perilaku kontraproduktif di tempat kerja (Sugiyono, 2020).

Setelah data dikumpulkan, analisis dilakukan menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Metode PLS-SEM digunakan karena lebih fleksibel dalam menangani data dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan tidak mengharuskan distribusi data normal (Hair et al., 2019). Validitas dan reliabilitas instrumen penelitian diuji melalui beberapa tahapan, yaitu convergent validity, yang mengukur sejauh mana indikator berkorelasi dengan variabel laten yang diukur, serta discriminant validity, yang memastikan bahwa setiap variabel memiliki korelasi lebih tinggi dengan indikatornya sendiri dibanding dengan indikator variabel lain (Fornell & Larcker, 1981). Selain itu, reliabilitas diukur menggunakan composite reliability,

di mana nilai lebih dari 0,7 menunjukkan bahwa indikator penelitian memiliki konsistensi internal yang baik (Ghozali, 2018).

Dalam menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan path analysis untuk melihat hubungan langsung antar variabel, serta R-Square (R^2) untuk mengukur seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen (Hair et al., 2019). Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini mencakup tiga hubungan utama: (1) Role Ambiguity berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB, (2) Organizational Constraints berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB, dan (3) Job Burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat mengidentifikasi faktor-faktor penyebab CWB serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam mengurangi perilaku kerja kontraproduktif melalui perbaikan sistem organisasi dan kesejahteraan karyawan

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Penelitian ini melibatkan 61 karyawan Account Officer (AO) di PT XYZ KC A. Yani. Profil responden berdasarkan beberapa kategori utama ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Total Responden	Presentase
Laki-laki	32	52,5%
Perempuan	29	47,5%
Total	61	100%

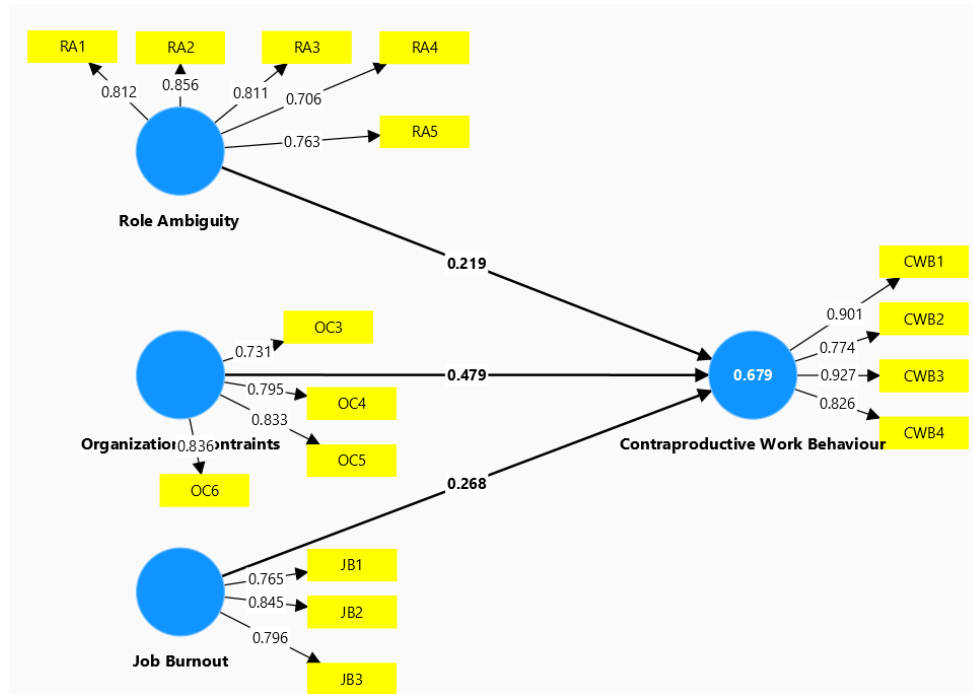
Mayoritas responden adalah laki-laki (52,5%), namun terdapat keseimbangan dengan jumlah perempuan sebesar 47,5%.

Tabel 2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Usia	Total Responden	Presentase
25 - 30 tahun	14	23%
31 - 35 tahun	13	21,3%
36 - 40 tahun	29	47,5%
41 - 50 tahun	5	8,2%
> 50 tahun	0	0%
Total	61	100%

Sebagian besar responden berusia **36-40 tahun (47,5%)**, diikuti usia **25-30 tahun (23%)**.

Gambar 2 Full Model Penelitian



Sumber: Output SmartPLS (2024)

Uji Validitas Instrumen Penelitian

Validitas diuji menggunakan **loading factor** dengan kriteria nilai $>0,7$ (Hair et al., 2019). Jika nilai $<0,7$, maka indikator dianggap tidak valid dan harus dihapus.

Tabel 3. Uji Validitas (Loading Factor)

Hasil Uji Validitas			
Variabel	Indikator	Outer Loading	Kategori $< 0,7$
<i>Contraproductive Work Behaviour</i>	CWB1	0.894	Valid
	CWB2	0.778	Valid
	CWB3	0.921	Valid
	CWB4	0.817	Valid
	CWB5	0.388	Tidak Valid
<i>Role Ambiguity</i>	RA1	0.818	Valid
	RA2	0.860	Valid
	RA3	0.810	Valid
	RA4	0.705	Valid
	RA5	0.756	Valid
	OC1	0.515	Tidak Valid

Organizational Constraints	OC2	0.725	Valid
	OC3	0.781	Valid
	OC4	0.743	Valid
	OC5	0.814	Valid
Job Burnout	JB1	0.769	Valid
	JB2	0.840	Valid
	JB3	0.799	Valid

Sumber : Uji Analisis SmartPLS (2024)

Setelah dilakukan penghapusan indikator yang tidak memenuhi kriteria, semua variabel penelitian dinyatakan valid untuk analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Reliabilitas diuji menggunakan **Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**. Nilai reliabilitas dianggap baik jika $>0,7$ (Hair et al., 2019).

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Hasil
Counterproductive Work Behaviour	0.879	0.918	Reliabel
Job Burnout	0.725	0.845	Reliabel
Organizational Constraints	0.814	0.876	Reliabel
Role Ambiguity	0.850	0.893	Reliabel

Seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel dan dapat digunakan untuk analisis model struktural.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode **Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Hasil uji hipotesis ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Variabel Eksogen → Endogen	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value	Kesimpulan
H1	Role Ambiguity → CWB	0.219	2.595	0.005	Diterima
H2	Organizational Constraints → CWB	0.479	3.469	0.000	Diterima
H3	Job Burnout → CWB	0.268	1.969	0.024	Diterima

Interpretasi hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa **Role Ambiguity, Organizational Constraints, dan Job Burnout** memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Counterproductive Work Behaviour (CWB)**.

Interpretasi Hasil

- H1: Role Ambiguity berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB Hasil uji menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran karyawan berkontribusi terhadap peningkatan perilaku kontraproduktif ($p\text{-value} = 0,005$). Ketika karyawan tidak memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan jelas, mereka cenderung mengalami stres dan frustrasi yang memicu perilaku menyimpang.
- H2: Organizational Constraints berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB Hambatan organisasi seperti kurangnya fasilitas kerja dan dukungan dari atasan menyebabkan peningkatan perilaku kontraproduktif ($p\text{-value} = 0,000$). Karyawan yang mengalami keterbatasan dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan reaksi negatif, seperti bekerja dengan kurang optimal atau melakukan sabotase.
- H3: Job Burnout berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB Kelelahan kerja yang berkepanjangan meningkatkan kemungkinan karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif ($p\text{-value} = 0,024$). Job burnout membuat karyawan kehilangan motivasi dan lebih rentan melakukan tindakan yang merugikan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Role Ambiguity, Organizational Constraints, dan Job Burnout memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Counterproductive Work Behaviour (CWB) pada karyawan Account Officer (AO) di PT XYZ KC A. Yani. Ketidakjelasan peran menyebabkan karyawan mengalami stres dan kebingungan dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya mendorong perilaku kerja kontraproduktif. Hambatan organisasi, seperti kurangnya fasilitas dan minimnya dukungan dari manajemen, juga menjadi faktor utama yang meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berperilaku menyimpang. Selain itu, kelelahan kerja akibat tekanan berlebihan dan kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menyebabkan peningkatan CWB, yang dapat berdampak negatif terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk mengatasi faktor-faktor ini guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur terkait faktor-faktor penyebab Counterproductive Work Behaviour (CWB) di sektor perbankan. Hasil penelitian mendukung teori bahwa Role Ambiguity, Organizational Constraints, dan Job Burnout memiliki hubungan yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, sebagaimana telah ditemukan dalam penelitian sebelumnya (Yean et al., 2022; Adugna et al., 2022; Lubbadah, 2021). Studi ini juga memperluas pemahaman mengenai bagaimana faktor lingkungan kerja dan psikologis karyawan dapat memengaruhi perilaku mereka di tempat kerja.

Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen PT XYZ maupun perusahaan lain dalam sektor perbankan untuk mengurangi CWB dengan strategi sebagai berikut:

- Mengurangi Role Ambiguity: Perusahaan perlu memberikan kejelasan terkait deskripsi pekerjaan, target, dan tanggung jawab karyawan guna menghindari kebingungan dan ketidakpastian yang dapat menurunkan produktivitas.
- Mengatasi Organizational Constraints: Penyediaan sumber daya kerja yang memadai, seperti alat kerja yang sesuai, sistem pendukung, serta kebijakan yang jelas dan adil, dapat membantu mengurangi hambatan dalam pekerjaan dan meningkatkan efisiensi kerja.
- Mencegah Job Burnout: Perusahaan disarankan untuk mengembangkan program kesejahteraan karyawan, seperti pelatihan manajemen stres, fleksibilitas kerja, serta kebijakan work-life balance guna mengurangi risiko kelelahan kerja yang dapat memicu perilaku kontraproduktif.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap produktivitas dan kinerja organisasi.

Saran dan Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat menjadi pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Studi ini hanya dilakukan pada PT XYZ KC A. Yani, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain atau sektor industri yang berbeda. Selain itu, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner tertutup, yang dapat membatasi eksplorasi mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Counterproductive Work Behaviour (CWB). Tidak adanya variabel lain, seperti lingkungan sosial, budaya organisasi, atau kepemimpinan, juga menjadi keterbatasan, karena faktor-faktor tersebut berpotensi memoderasi atau memediasi hubungan antara Role Ambiguity, Organizational Constraints, dan Job Burnout terhadap CWB.

Selain itu, potensi bias dalam pengisian kuesioner dapat terjadi, karena responden mungkin tidak memberikan jawaban yang sepenuhnya objektif akibat tekanan sosial atau kondisi kerja tertentu. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sampel ke beberapa cabang perusahaan atau industri lain, serta mempertimbangkan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam, guna mendapatkan wawasan yang lebih holistik mengenai penyebab dan dampak CWB. Selain itu, penambahan variabel seperti Job Satisfaction, Organizational Commitment, atau Work Engagement sebagai variabel mediasi atau moderasi dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh Role Ambiguity, Organizational Constraints, dan Job Burnout terhadap CWB. Dengan pengembangan ini, diharapkan penelitian selanjutnya dapat memberikan pemahaman yang lebih luas dan mendalam dalam mengelola perilaku karyawan di tempat kerja.

REFERENSI

- Ackerman, J. M., Goesling, J., & Krishna, A. (2020). Pain scales as placebos: Can pain scales change reported pain across measurements? *Journal of Experimental Social Psychology*, 88(January), 103961. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2020.103961>
- Ackfeldt, A. L., & Malhotra, N. (2013). Revisiting the role stress-commitment relationship: Can managerial interventions help? *European Journal of Marketing*, 47(3), 353–374. <https://doi.org/10.1108/03090561311297373>
- Aduana, K., Birhanu, B., Kebede, A., Abraham, G., Asefa, Y., Gezahign, M., Gunja, G., & Gelana, B. (2022). The Relation Between Organizational Justice and Counter-

- Productive Work Behavior Among Health Care Professionals in Jimma Zone Public Health Institutions. *Journal of Healthcare Leadership*, 14(1), 119–130.
- Ågotnes, K. W., Nielsen, M. B., Skogstad, A., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2024). The role of leadership practices in the relationship between role stressors and exposure to bullying behaviours—a longitudinal moderated mediation design. *Work and Stress*, 38(1), 44–72. <https://doi.org/10.1080/02678373.2023.2226635>
- AlQershi, N., Saufi, R. B. A., Ismail, N. A., Mohamad, M. R. Bin, Ramayah, T., Muhammad, N. M. N., & Yusoff, M. N. H. Bin. (2022). The moderating role of market turbulence beyond the Covid-19 pandemic and Russia-Ukraine crisis on the relationship between intellectual capital and business sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 122081. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122081>
- Amer, S. A. A. M., Elotla, S. F., Ameen, A. E., & Shah, J. (2022). Occupational Burnout and Productivity Loss : A Cross-Sectional Study Among Academic University Staff. *Journal Frontiers in Public Health*, 10(April), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.861674>
- Ashforth, B. E., & Saks, A. M. (2019). Socialization Tactics : Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustment Ashforth , Blake E ; Saks , Alan M. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149–175. <https://doi.org/10.2307/256634>
- Asiamah, N., Mensah, H. K., & Danquah, E. (2018). An assessment of the emotional intelligence of health workers: A scale validation approach. *Journal of Global Responsibility*, 9(2), 141–159. <https://doi.org/10.1108/JGR-03-2017-0014>
- Barbaranelli, C., Fida, R., & Gualandri, M. (2013). Assessing *Counterproductive Work Behavior*: A study on the dimensionality of CWB-Checklist. *Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 20(3), 235–248. <https://doi.org/10.4473/TPM20.3.3>
- Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., Barelka, A., Kennedy, K., Wang, Q., & Li, H. (2017). Building better measures of *Role Ambiguity* and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work and Stress*, 31(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1292563>
- Cohen, A., & Diamant, A. (2019). The role of justice perceptions in determining *Counterproductive Work Behaviors*. *International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2901–2924. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340321>
- Edú-valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). “Yes, I Can”: the protective role of personal self-efficacy in hindering *Counterproductive Work Behavior* under stressful conditions. *Anxiety, Stress and Coping*, 28(5), 479–499. <https://doi.org/10.1080/10615806.2014.969718>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). *Counterproductive Work Behavior* (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Fu, Y., Huang, D., Zhang, S., & Wang, J. (2023). *Job Burnout* on subjective wellbeing among clinicians in China: the mediating role of mental health. *Frontiers in Psychology*, September, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1227670>
- Giorgi, A. (2016). The descriptive phenomenological psychological method. *Journal of Phenomenological Psychology*, 47(1), 3–12. <https://doi.org/10.1163/156916212X632934>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report

- the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Inoue, A., Kawakami, N., Eguchi, H., & Tsutsumi, A. (2018). Interaction effect of job insecurity and *Role Ambiguity* on psychological distress in Japanese employees: a cross-sectional study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(4), 391–402. <https://doi.org/10.1007/s00420-018-1288-5>
- International, A., Pindek, S., & Spector, P. E. (2016). *Organizational Constraints : a meta-analysis of a major stressor* *Organizational Constraints : a meta-analysis of a major stressor*. 8373(February). <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1137376>
- Jo, Y., & Hong, A. J. (2023). Development and Validation of a Readiness for Organizational Change Scale. *SAGE Open*, 13(4), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231207705>
- Jusdiana Ahmad, A., & Mustari, N. (2022). *PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN BULUKUMBA*. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Kam, C. C. S. (2020). Expanded format shows better response consistency than Likert-scale format in the measurement of optimism. *Personality and Individual Differences*, 152(September 2019), 109606. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109606>
- Khalid, A., Pan, F., Li, P., Wang, W., & Ghaffari, A. S. (2020). The Impact of Occupational Stress on *Job Burnout* Among Bank Employees in Pakistan, With Psychological Capital as a Mediator. *Frontiers in Public Health*, 7(March). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00410>
- Lubbadeh, T. (2021). *Job Burnout and Counterproductive Work Behaviour* of the Jordanian Bank Employees. *Organizacija*, 54(1), 49–62. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0004>
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The Structure of *Counterproductive Work Behavior* : A Review , a Structural Meta-Analysis , and a Primary Study. *Journal of Management*, 42(1), 203–233. <https://doi.org/10.1177/0149206313503019>
- Mittal, M., & Bhakar, S. S. (2018). Examining the Impact of Role Overload on Job Stress, Job Satisfaction and Job Performance-A study among Married Working Women in Banking Sector. *International Journal of Management Studies*, V(2(7)), 01. [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2\(7\)/01](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2(7)/01)
- Muhammad Irshad, Dr. Munir Hussain, & Dr. Muhammad Azeem Qureshi. (2022). Abusive Supervision: A Catalyst for the Employee Deviance Work Behavior. *Reviews of Management Sciences*, 3(2), 114–130. <https://doi.org/10.53909/rms.03.02.0102>
- Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980). Situational Constraints and Work Outcomes: The Influences Of a Frequently Overlooked Construct. *Academy of Management Review*, 5(3), 391–397. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288856>
- Pindek, S., Howard, D. J., Krajcevaska, A., Florida, S., & Spector, P. E. (2019). *Organizational Constraints* and performance : an indirect effects model. *Journal of Managerial Psychology*, 34(2), 79–95. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2018-0122>
- Pindek, S., Howard, D. J., Krajcevaska, A., & Spector, P. E. (2019). *Organizational Constraints* and performance: an indirect effects model. *Journal of Managerial Psychology*, 34(2), 79–95. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2018-0122>
- Rollins, A. L., Eliacin, J., Russ-Jara, A. L., Monroe-Devita, M., Wasmuth, S., Flanagan, M. E., Morse, G. A., Leiter, M., & Salyers, M. P. (2021). Organizational Conditions That Influence Work Engagement and Burnout: A Qualitative Study of Mental Health Workers. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 44(3), 229–237. <https://doi.org/10.1037/prj0000472>
- 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 ?* 68, 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>

- Turek, D. (2021). When does *Job Burnout* not hurt employee behaviours? *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(1), 59–79. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0055>
- Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-turek, A. (2024). Overcoming *Organizational Constraints*: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. *European Management Journal*, December 2023. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.12.001>
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-mueller, J. D. (2000). Predictors and Outcomes of Proactivity in the Socialization Process. *Journal of Applied Psychology*, 83(3). <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.3.373>
- Wood, E., Rachel, K., Robertson, S., Michaela, S., Tod, A., & Ryan, T. (2020). J Nursing Management - 2021 - Wood - Sources of satisfaction dissatisfaction and well-being for UK advanced practice.pdf. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 1073–1080.
- Yean, T. F., Johari, J., Yahya, K. K., & Chin, T. L. (2022a). 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>
- Yean, T. F., Johari, J., Yahya, K. K., & Chin, T. L. (2022b). 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>
- Zhang, Y., Crant, J. M., & Weng, Q. (2019). Role stressors and *Counterproductive Work Behavior*: The role of negative affect and proactive personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 267–279. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12255>
- Zulfa Qatrunnada, R., Haura Syarifah, T., Leonardo Siahaan, F., & Aulia Putri, A. (2021). Efektivitas Pelatihan “Functional Marketing: Marketing Social Skills 101” Pada Karyawan Perusahaan Asuransi Umum PT. X. *Jurnal Intervensi Psikologi (JIP)*, 13(2), 189–204. <https://doi.org/10.20885/intervensipsikologi.vol13.iss2.art9>