

**DAMPAK KETERIKATAN KERJA TERHADAP PERILAKU KERJA
KONTRAPRODUKTIF: PERAN KELELAHAN EMOSIONAL SEBAGAI
MEDIASI DAN *CONSCIENTIOUSNESS* SEBAGAI MODERASI
(Studi Pada Karyawan Kantor PT Pasoka Sumber Karya)**

TESIS



Disusun Oleh:

FERNANDO SAPUTRA
2410018212013

**PROGRAM STUDI MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUNG HATTA PADANG
TAHUN 2025**

UNIVERSITAS BUNG HATTA

LEMBAR PERSETUJUAN

**DAMPAK KETERIKATAN KERJA TERHADAP PERILAKU KERJA
KONTRA PRODUKTIF: PERAN KELELAHAN EMOSIONAL SEBAGAI
MEDIASI DAN *CONSCIENTIOUSNESS* SEBAGAI MODERASI
(Studi Pada PT Pasoka Sumber Karya)**

Oleh:

**FERNANDO SAPUTRA
2410018212013**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 7 September 2025

Pembimbing I,



Rika Desiyanti., S.E., M.Si., Ph.D

Pembimbing II,



Dr. Erni Febrina Harahap., S.E., M.Si

Ketua Program Studi,



Reni Yuliviona, S.E., M.M., Ph.D

PERSETUJUAN TIM PENGUJI

**DAMPAK KETERIKATAN KERJA TERHADAP PERILAKU KERJA
KONTRA PRODUKTIF: PERAN KELELAHAN EMOSIONAL SEBAGAI
MEDIASI DAN *CONSCIENTIOUSNESS* SEBAGAI MODERASI
(Studi Pada PT Pasoka Sumber Karya)**

Oleh:

FERNANDO SAPUTRA
2410018212013

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal 7 September 2025

Ketua,



Rika Desiyanti., S.E., M.Si., Ph.D

Sekretaris,



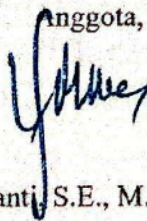
Dr. Erni Febrina Harahap., S.E., M.Si

Anggota,



Dr. Akmal, S.E., M.Si

Anggota,



Yeasy Darmayanti, S.E., M.Si., Ak., CA., Ph.D

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Sains Manajemen pada tanggal 7 September 2025

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bung Hatta
Dekan,



Dr. Erni Febrina Harahap., S.E., M.Si

**Dampak Keterikatan Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif:
Peran Kelelahan Emosional Sebagai Mediasi dan Conscientiousness Sebagai
Moderasi
(Studi Pada PT Pasoka Sumber Karya)**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterlibatan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif, dengan mempertimbangkan peran kelelahan emosional sebagai variabel mediasi dan kesadaran sebagai variabel moderasi. Fenomena perilaku kerja kontraproduktif (CWB) di PT Pasoka Sumber Karya terlihat dari tingkat absensi yang tinggi, penggunaan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi, manajemen waktu yang buruk, dan kurangnya perhatian terhadap kebersihan. Populasi penelitian terdiri dari seluruh 105 karyawan PT Pasoka Sumber Karya, yang dipilih sebagai sampel menggunakan metode sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 3.2.7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) keterlibatan kerja memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap kelelahan emosional; (2) kelelahan emosional memiliki efek positif yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif; (3) keterlibatan kerja memiliki efek negatif yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif; (4) kelelahan emosional memediasi hubungan antara keterlibatan kerja dan perilaku kerja kontraproduktif; (5) kesadaran diri memoderasi hubungan antara keterlibatan kerja dan kelelahan emosional. Penelitian ini memperkuat Teori Konservasi Sumber Daya (COR), yang menekankan pentingnya sumber daya psikologis dalam mencegah perilaku kontraproduktif.

Kata Kunci: Keterikatan Kerja, Kelelahan Emosional, Conscientiousness, Perilaku Kerja Kontraproduktif

**The Effects of Work Engagement on Counterproductive Work Behavior:
The Part Conscientiousness Plays as Moderation and Emotional Exhaustion
as Mediation
(PT Pasoka Sumber Karya Study)**

Abstract.

This study aims to analyze the effect of work engagement on counterproductive work behavior, considering the role of emotional exhaustion as a mediating variable and conscientiousness as a moderating variable. The phenomenon of counterproductive work behavior (CWB) at PT Pasoka Sumber Karya is evident from high absenteeism rates, the use of office facilities for personal purposes, poor time management, and low concern for cleanliness. The study population consists of all 105 employees of PT Pasoka Sumber Karya, selected as a sample using the census method. Data were collected via a questionnaire and analyzed using Partial Least Squares (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS 3.2.7. The results of the study indicate that: (1) work engagement has a significant negative effect on emotional exhaustion; (2) emotional exhaustion has a significant positive effect on counterproductive work behavior; (3) work engagement has a significant negative effect on counterproductive work behavior; (4) emotional exhaustion mediates the relationship between work engagement and counterproductive work behavior; (5) conscientiousness moderates the relationship between work engagement and emotional exhaustion. This study reinforces the Conservation of Resources (COR) theory, which emphasizes the importance of psychological resources in preventing counterproductive behavior.

Keywords: work engagement, emotional exhaustion, conscientiousness, counterproductive work behavior

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Lembar Persetujuan	
Persetujuan Tim Penguji	
Pernyataan Keaslian Tesis	
Abstrak	
Kata Pengantar	
Daftar Isi	i
Daftar Tabel.....	v
Daftar Gambar	vii
Bab I Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	12
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	12
1.4.2 Manfaat Praktis.....	12
Bab II Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis	14
1.	
2.	
2.1. Tinjauan Pustaka	14
2.1.1 <i>Conservation of Resource Theory (COR Theory)</i>	14
2.1.2 Perilaku kerja kontraproduktif	

2.1.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kerja Kontraproduktif	
18	
2.1.3 <i>Conscientiousness</i>	19
2.1.4 Kelelahan Emosional.....	20
2.1.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kelelahan Emosional 22	
2.1.5 Keterikatan Kerja.....	23
2.2 Pengembangan Hipotesis.....	24
2.2.1 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kelelahan Emosional	
24	
2.2.2 Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif.....	
26	
2.2.3 Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif.....	
28	
2.2.4 Kelelahan Emosional Memediasi hubungan antara Keterikatan Kerja dan Perilaku Kerja Kontra Produktif.....	
30	
2.2.5 <i>Conscientiousness</i> Memoderasi hubungan antara Keterikatan Kerja dan Kelelahan Emosional.....	
31	
2.3 Kerangka Konseptual	33
Bab III Metode Penelitian.....	34

1.		
2.		
3.		
	3.1. Objek Penelitian	34
	3.2. Populasi & Sampel Penelitian	34
	3.2.1 Jumlah Responden	35
	3.3. Metode Pengumpulan Data	35
	3.4. Teknik Pengambilan Sampel	35
	3.5. Definisi Operasional & Pengukuran Variabe	36
	3.5.1 Variabel Dependen	36
	3.5.1.1 Perilaku kerja kontraproduktif	
		
	36	
	3.5.2 Variabel Independen	36
	3.5.2.1 Keterikatan Kerja	36
	3.5.2.2 Kelelahan Emosional	37
	3.5.2.3 <i>Conscientiousness</i>	38
	3.6. Metode Analisa Data	38
	3.6.1 Analisa Deskriptif	38
	3.6.2 <i>Measurement Model Assessment (MMA)</i>	40
	3.6.2.1 <i>Convergent Validity</i>	41
	3.6.2.2 <i>Discriminant Validity</i>	41
	3.6.3 <i>R Square dan Q Square</i>	41
	3.6.4 <i>Structural Model Assesment (SMA)</i>	43
	3.6.5 Efek Moderasi	44
	3.6.6 Efek Mediasi	45
	Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan	47
1.		
2.		

3.		
4.		
4.1.	Hasil Analisis Data.....	47
4.1.1	Demografis Responden.....	47
4.2.	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM).....	49
4.2.1	<i>Measurement Model Assesments</i>	49
4.2.1.1	Perilaku Kerja Kontraproduktif.....	50
4.2.1.2	<i>Conscientiousness</i>	54
4.2.1.3	Kelelahan Emosional.....	55
4.2.1.4	Keterikatan Kerja.....	56
4.3.	Analisis Deskriptif.....	60
4.3.1	Deskriptif Perilaku Kerja Kontraproduktif.....	60
4.3.2	Deskriptif Variabel <i>Conscientiousness</i>	62
4.3.3	Deskriptif Variabel Kelelahan Emosional.....	63
4.3.4	Deskriptif Keterikatan Kerja.....	64
4.4.	Konsistensi Model Pengukuran.....	66
4.4.1	<i>Discriminant validity</i>	66
4.4.2	Analisis <i>Cross Loading</i>	68
4.4.3	Hasil Analisis <i>R-square</i>	70
4.4.4	Hasil Analisis <i>Q-square</i>	70
4.1.1	<i>Structural Model Assesment</i> (SMA).....	71
4.5	Hasil Pengujian Hipotesis.....	74
4.6	Pengujian Efek Mediasi dan Moderasi.....	75
4.7	Pembahasan	75
4.5.		
4.6.		
4.7.		
4.7.1.	Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kelelahan Emosional....	

4.7.2. Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif.....	76
4.7.3. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif.....	78
4.7.4. Kelelahan Emosional Memediasi hubungan antara Keterikatan Kerja dan Perilaku Kerja Kontraproduktif.....	79
4.7.5. <i>Conscientiousness</i> Memoderasi hubungan antara Keterikatan Kerja dan Kelelahan Emosional.....	80
Bab V Penutup.....	79
5	
5.1 Kesimpulan.....	79
5.2 Implikasi Penelitian.....	80
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	81
5.4 Saran.....	82
Daftar Pustaka.....	87

Daftar Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Fenomena Contraproductive Work Behaviour (CWB)</i>	4
Tabel 3.1 Jumlah Responden.....	35
Tabel 3.2 Kreiteria Tingkat Capaian Responden (TCR).....	40
Tabel 3.3 Kriteria R <i>Square</i>	42
Tabel 3.4 Kriteria Q <i>Square</i>	42
Tabel 3.5 Tipe Pengujian Mediasi.....	44
Tabel 3.6 Tipe Pengujian Moderasi.....	45
Tabel 4.1 <i>Respondend Rate</i> Hasil Penyebaran Kuesioner.....	47
Tabel 4.2 Demografis responden.....	48
Tabel 4.3 Hasil Pengujian <i>MMA</i> Perilaku Kerja Kontraproduktif tahap I.....	50
Tabel 4.4 Hasil Pengujian <i>MMA</i> Perilaku Kerja Kontraproduktif tahap II.....	52
Tabel 4.5 Hasil Pengujian <i>MMA</i> Perilaku Kerja Kontraproduktif tahap III.....	53

Tabel 4.6 Hasil Pengujian <i>MMA Conscientiousness</i>	54
Tabel 4.7 Hasil Pengujian <i>MMA Kelelahan Emosional</i>	55
Tabel 4.8 Hasil Pengujian <i>MMA Keterikatan Kerja tahap I</i>	57
Tabel 4.9 Hasil Pengujian <i>MMA Keterikatan Kerja tahap II</i>	58
Tabel 4.10 Hasil Pengujian <i>MMA Keterikatan Kerja tahap III</i>	59
Tabel 4.11 Hasil Deskriptif Variabel Perilaku Kerja Kontraproduktif	61
Tabel 4.12 Hasil Deskriptif Variabel <i>Conscientiousness</i>	62
Tabel 4.13 Hasil Deskriptif Variabel kelelahan Emosional	63
Tabel 4.14 Hasil Deskriptif Variabel Keterikatan Kerja	65
Tabel 4.15 Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity-former larker citation</i>	66
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Analisis <i>Cross Loading</i>	68
Tabel 4.17 Hasil Analisis <i>R square</i>	70
Tabel 4.18 Hasil Analisis <i>Q square</i>	71
Tabel 4.19 Hasil Analisis Pengujian Hipotesis	74
Tabel 4.20 Hasil Pengujian Efek Mediasi dan Moderasi	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perkembangan Absensi Karyawan Tahun 2024.....	3
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	36
Gambar 4.1 <i>Structural Model Assesment (SMA)</i>	72

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk tetap unggul dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan penyedia jasa perlu menyediakan layanan dengan kualitas terbaik guna menjaga basis pelanggan dan membangun citra positif. Salah satu tantangan sentral dalam sektor jasa adalah pengelolaan sumber daya manusia, karena kualitas interaksi dan performa karyawan sangat menentukan kepuasan pelanggan.

Banyak perusahaan mengalami kendala akibat Perilaku Kerja Kontraproduktif / *Counterproductive Work Behaviour (CWB)*. *CWB* merujuk pada tindakan karyawan yang tidak sejalan dengan sasaran perusahaan dan menimbulkan

kerugian, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bentuk perilaku ini bisa berupa pelanggaran terhadap regulasi perusahaan, agresi terhadap kolega, absen tanpa alasan yang sah, atau penggunaan waktu kerja yang tidak efisien. Perilaku kerja yang tidak produktif ini berpotensi menurunkan produktivitas, menciptakan lingkungan kerja yang kurang nyaman, dan mengakibatkan kerugian finansial apabila tidak segera diatasi.

Studi sebelumnya mengindikasikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif (*CWB*) tidak terjadi secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah faktor psikologis dan karakteristik kepribadian. *Conscientiousness* yang menggambarkan kecenderungan seseorang untuk tertib, bertanggung jawab, disiplin, dan berfokus pada pencapaian, merupakan salah satu aspek kepribadian yang kerap berhubungan dengan *CWB* (Thibault & Kelloway, 2020; Mackey et al., 2021). Individu yang memiliki tingkat *Conscientiousness* yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif dan menghindari tindakan yang menyimpang.

Selain itu, diyakini bahwa kelelahan emosional, juga dikenal sebagai kelelahan emosional, adalah faktor utama yang menyebabkan kelelahan kerja. Karyawan yang mengalami tekanan emosional dan tidak memiliki energi untuk menyelesaikan tugasnya mungkin melakukan perilaku yang tidak produktif sebagai cara untuk melupakan atau menanggapi stres jangka panjang di tempat kerja.

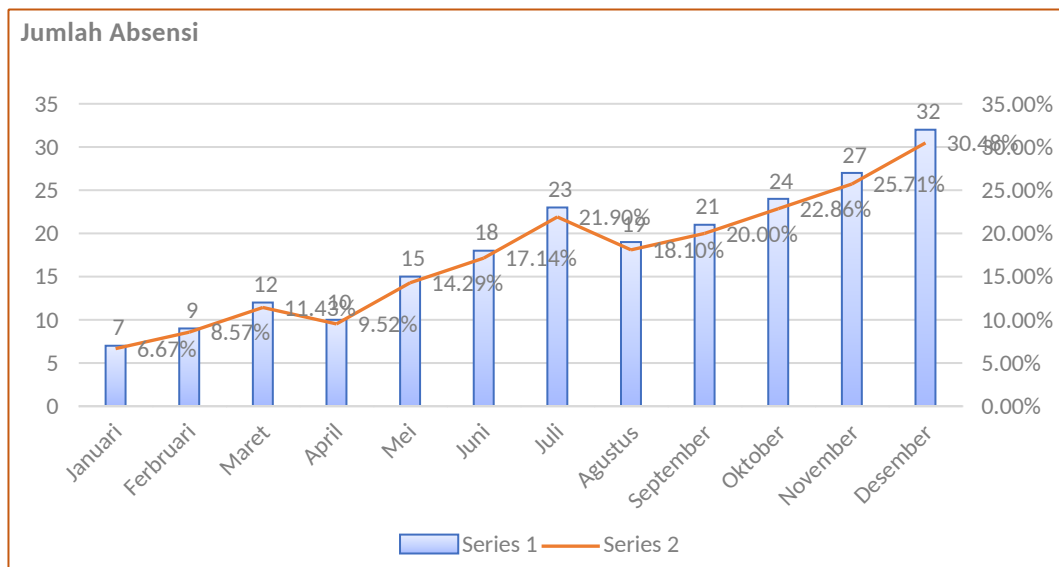
Namun, tidak semua berjalan mulus. Dalam kehidupan nyata di tempat kerja, kadang ada saja perilaku yang malah merugikan organisasi. Istilah yang sering kita gunakan adalah Perilaku kerja kontraproduktif (*CWB*). Ini adalah tindakan-tindakan yang menghambat tujuan organisasi, dan seringkali, di balik

perilaku ini ada rasa frustrasi, ketidakpuasan, atau bahkan kekecewaan yang dirasakan karyawan. Pikirkan seperti ini: ketika seseorang merasa tidak dihargai, tertekan, atau tidak bahagia, kadang-kadang itu bisa termanifestasi dalam tindakan-tindakan yang merugikan, entah itu menunda pekerjaan, menyebarkan gosip negatif, atau bahkan hal-hal yang lebih serius (Spector et al., 2021).

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa terdapat dari beberapa karyawan PT Pasoka Sumber Karya mengalami perilaku kontraproduktif yang meliputi: 1) Banyak karyawan kurang menjaga fasilitas dan infrastruktur perusahaan dengan baik, terlihat dari kondisi meja, kursi, dan peralatan lain yang kurang terawat padahal masih dapat digunakan selama sekitar 2 tahun. 2) Kepala Bagian SDM dan Umum menyampaikan bahwa sejumlah karyawan menggunakan kendaraan dinas untuk keperluan pribadi di waktu jam kerja. 3) Terdapat beberapa karyawan yang tidak disiplin dalam hal waktu masuk dan keluar kantor setelah istirahat. 4) Hubungan antar karyawan senior dan junior masih dipengaruhi oleh sistem senioritas yang kuat. 5) Kurangnya kepedulian terhadap kebersihan tempat kerja masih menjadi masalah. 6) Sebagian karyawan cenderung mencari kesalahan pada orang lain untuk menutupi kekurangan dalam pekerjaan mereka.

Beban emosi dan kekurangan energi yang dirasakan karyawan dapat memicu tindakan-tindakan negatif di tempat kerja pada PT Pasoka Sumber Karya, sebagaimana tergambar pada Grafik 1.1 berikut:

Grafik 1.1
Perkembangan absensi Karyawan Tahun 2024



Sumber: *Absensi Bagian SDM PT Pasoka Sumber Karya (2024)*

Pada Grafik 1.1 menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan di PT Pasoka Sumber Karya cukup tinggi. Terjadi kenaikan jumlah absensi yang cukup jelas dari September hingga Desember. Peningkatan ini diduga disengaja dan berdampak negatif pada kelancaran operasional perusahaan. Ketidakhadiran yang tinggi ini juga merupakan bentuk perilaku kerja kontraproduktif (CWB) yang dapat mencoreng nama baik karyawan dan perusahaan. Hal ini menjadi latar belakang peneliti untuk melakukan studi tentang faktor-faktor yang memengaruhi CWB di PT Pasoka Sumber Karya.

Perilaku kerja kontraproduktif (CWB) merupakan salah satu masalah yang dihadapi karyawan PT Pasoka Sumber Karya, dan peneliti menduga masih ada bentuk-bentuk CWB lainnya yang terjadi. Untuk mengumpulkan bukti terkait fenomena CWB di kalangan karyawan PT Pasoka Sumber Karya Padang, dilakukan survei awal terhadap 30 karyawan yang dipilih secara acak. Hasil survei awal tersebut disajikan dalam Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Fenomena *Contrapruductive Work Behaviour* (CWB)
Pada PT Pasoka Sumber Karya

No.	Pernyataan	Jawaban					Rata-rata	TCR
		1	2	3	4	5		
1.	Saya terlambat masuk kerja tanpa izin	0	8	2	19	1	3,43	68,67
2.	Saya mengambil waktu istirahat yang lebih lama dari yang seharusnya	0	9	1	20	0	3,37	67,33
3.	Saya meninggalkan pekerjaan lebih awal dari yang diizinkan	0	18	4	6	2	2,73	54,67
4.	Saya menyalahkan seseorang di tempat kerja atas kesalahan yang saya lakukan	0	11	0	19	0	3,27	65,33
5.	Saya menghina seseorang tentang kinerja pekerjaan mereka	0	7	1	20	2	3,57	71,33
6	Saya mengotori atau mengotori tempat kerja saya dengan sengaja	0	4	2	22	2	3,73	74,67
7	Saya merusak peralatan atau properti dengan sengaja	0	18	2	9	1	2,77	55,33
8	Saya sengaja bekerja dengan lambat ketika ada hal yang harus diselesaikan	0	5	0	22	3	3,77	75,33
9	Saya dengan sengaja melakukan pekerjaan saya dengan tidak benar	0	8	5	17	0	3,30	66,00
10	Saya membawa pulang perlengkapan atau peralatan tanpa izin	0	13	5	11	1	3,00	60,00
11	Saya mengambil uang dari perusahaan saya tanpa izin	0	8	0	19	3	3,57	71,33
12	Saya melakukan sesuatu untuk membuat seseorang di tempat kerja terlihat buruk	0	6	0	19	5	3,77	75,33
Total							3,36	67,11

Sumber: Spector (1999).

Berdasarkan pada Tabel 1.1 menyajikan distribusi jawaban responden mengenai 12 pernyataan terkait perilaku kontraproduktif di tempat kerja (CWB), yang dievaluasi menggunakan skala Likert 1-5. Kolom "Rata-rata" mencerminkan skor rata-rata setiap pernyataan, sementara "*Total Cumulative Rating*" (TCR) mengukur tingkat kecenderungan perilaku tersebut. Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar responden menunjukkan perilaku kontraproduktif, dengan skor rata-rata keseluruhan 3,36 dan TCR total 67,11 menandakan kecenderungan sedang terhadap tindakan yang tidak menyenangkan di lingkungan kerja.

Pernyataan dengan TCR tertinggi, yaitu 75,33, adalah pernyataan nomor 8 ("Saya sengaja bekerja dengan lambat ketika ada hal yang harus diselesaikan"),

yang mengindikasikan perilaku memperlambat pekerjaan adalah yang paling umum. Pernyataan 12 ("Saya melakukan sesuatu untuk membuat seseorang terlihat buruk di tempat kerja") juga memiliki TCR yang sama (75,33) yang menandakan kecenderungan yang kuat terhadap persaingan atau sabotase antar individu. Pernyataan 6 ("Saya mengotori tempat kerja dengan sengaja") dengan TCR 74,67 menunjukkan kurangnya kepedulian terhadap kebersihan tempat kerja.

Sebaliknya, pernyataan dengan TCR terendah adalah pernyataan 3 ("Saya meninggalkan pekerjaan lebih awal dari yang diizinkan") dengan TCR 54,67, yang berarti tindakan ini paling jarang dilakukan. Pernyataan 7 ("Saya dengan sengaja merusak peralatan atau properti") juga tergolong rendah (55,33) menunjukkan tindakan perusakan fisik tidak sering terjadi. Pernyataan 10 ("Saya membawa pulang perlengkapan tanpa izin") memperoleh TCR 60,00 yang juga berada dalam kategori rendah.

Data ini menunjukkan bahwa perilaku yang kontraproduktif lebih sering terjadi dibandingkan dengan perilaku fisik atau kriminal, seperti pencurian atau perusakan properti, atau perilaku psikologis dan interpersonal, seperti memperlambat pekerjaan atau mengundurkan diri dari pekerjaan.

Karyawan yang punya Keterikatan tinggi itu seperti punya pelindung dari perilaku kontraproduktif. Mereka cenderung sangat loyal, merasa pekerjaan mereka punya makna penting, dan termotivasi buat terus berkontribusi positif bagi organisasi (Schaufeli, 2021). Ini bukan cuma soal bekerja keras, tapi juga bekerja dengan hati.

Dalam beberapa tahun terakhir, fenomena keterikatan kerja ini telah menjadi pusat perhatian baik di kalangan praktisi manajemen maupun dalam dunia penelitian (Bakker, et al., 2021). Hal tersebut disebabkan karena banyak penelitian yang membuktikan kalau keterikatan kerja ini punya dampak positif yang luar biasa. Misalnya, berkorelasi positif dengan kinerja kerja yang lebih baik, komitmen yang kuat terhadap perusahaan, dan bahkan munculnya perilaku baik lainnya seperti suka menolong rekan kerja atau berinisiatif (*organizational citizenship behavior*) (Lee, et al., 2022; Cooke et al., 2020).

Penelitian sebelumnya umumnya mengonfirmasi pandangan tersebut, yaitu bahwa karyawan yang antusias dan berdedikasi dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki kebahagiaan dan kesejahteraan psikologis yang lebih baik. Hal ini didukung oleh temuan bahwa tingkat keterikatan kerja yang kuat seringkali berhubungan dengan penurunan risiko kelelahan emosional (Byrne et al., 2016; Hakanen, et al., 2018).

Akan tetapi, terdapat satu aspek krusial yang kerap diabaikan, yaitu keterbatasan manusia. Setiap individu memiliki persediaan energi dan kekuatan mental yang terbatas. Sekuat dan sebesar apapun motivasi seseorang, jika terus-menerus memforsir diri tanpa istirahat atau pemulihan yang memadai, pada akhirnya akan kelelahan. Kondisi ini dikenal sebagai pengurasan sumber daya (Baumeister, et al., 1998).

Penelitian terkini mulai mengungkap dampak negatif dari keterikatan kerja yang berlebihan. Terutama dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan, tingkat

keterikatan yang terlalu tinggi tanpa disertai waktu istirahat yang cukup dapat menimbulkan masalah baru. Kesejahteraan karyawan bukannya meningkat, melainkan dapat menyebabkan kelelahan emosional, bahkan meningkatkan potensi perilaku negatif di tempat kerja (Park, et al., 2021; van Wijhe, et al., 2019).

Kelelahan emosional, dalam konteks penelitian, didefinisikan sebagai kondisi psikologis di mana individu mengalami kelelahan mental dan kekurangan energi untuk mengatasi tekanan pekerjaan yang berkelanjutan. Kondisi ini menyebabkan perasaan terbebani dan terkuras secara emosi (Maslach & Leiter, 2016; Sonnentag & Fritz, 2015).

Berbagai studi menunjukkan konsensus bahwa tingkat keterikatan kerja yang kuat dapat mencegah terjadinya kelelahan emosional. Karyawan yang memiliki keterikatan tinggi umumnya lebih tahan terhadap perasaan lelah tersebut (Gonzalez-Romá et al., 2006; Hakanen, et al., 2018; Lee et al., 2022), serupa dengan bagaimana antusiasme dalam bekerja dapat berfungsi sebagai perlindungan.

Salah satu faktor yang jadi sorotan adalah dimensi *conscientiousness*. Orang yang sangat teliti, perfeksionis, dan punya dorongan besar untuk selalu berprestasi. Sisi positifnya, mereka sangat terlibat dalam pekerjaan. Namun, di sisi lain standar tinggi dan dorongan tanpa henti ini justru bisa meningkatkan risiko mereka mengalami kelelahan emosional, bahkan ketika mereka tampak begitu bersemangat di tempat kerja (Bakker, et al., 2020).

Individu dengan tingkat kehati-hatian yang tinggi umumnya memiliki ekspektasi keberhasilan yang tinggi, memiliki motivasi kuat, yakin akan

kompetensi diri, serta teratur dan dapat diandalkan (Credé, et al., 2020). Mereka dapat digambarkan sebagai orang yang memiliki kemampuan manajemen diri yang baik. Kelebihan lain dari karakteristik ini adalah kemampuan mereka dalam menghadapi tekanan dan kelelahan emosional, bahkan ketika mereka sangat fokus pada pekerjaan. Mereka cenderung tidak mudah terpengaruh oleh situasi sulit. Selain kehati-hatian, kestabilan emosional juga memegang peranan penting, yang ditandai dengan ketidakmudahan seseorang untuk merasakan emosi negatif atau dengan kata lain, memiliki skor rendah dalam dimensi *neurotisisme*. Hal ini membuat mereka lebih kuat dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Ketika menghadapi situasi yang menegangkan, mereka cenderung tetap tenang, berpikir logis, dan mengendalikan diri, berbeda dengan individu yang kurang stabil secara emosional (Perera & DiGiacomo, 2021; Sarwar, et al., 2020).

Penelitian ini membangun kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana sifat *conscientiousness* berperan sebagai faktor moderasi utama dalam hubungan antara keterikatan kerja dan kelelahan emosional. Lebih lanjut, stabilitas emosional sebagai karakteristik individu turut memperkuat peran moderasi *conscientiousness* dalam hubungan tersebut, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan perilaku kerja kontraproduktif.

Studi ini berkontribusi pada literatur tentang keterikatan kerja dan kelelahan emosional dengan menguraikan proses yang dapat membantu menjelaskan penyimpangan, terutama diantara mereka yang paling tidak diharapkan (Salanova, et al., 2005; Swider, Zimmrman, 2010). Penelitian ini membuktikan hubungan antara keterikatan kerja dan penyimpangan ditempat kerja. Dengan demikian

penelitian terdahulu menunjukkan bagaimana kelelahan emosional dapat menjelaskan proses dimana karyawan yang terlibat melakukan penyimpangan ditempat kerja yang pada akhirnya dapat membahayakan proses dan hasil organisasi. Desain dalam studi ini memperkuat model penelitian ini dengan menunjukkan konsistensi di berbagai budaya.

Kepribadian *Dark Triad* (DT), yang terdiri dari narsisme, machiavellianisme, dan psikopati, telah dikenal sebagai faktor disposisional. Faktor-faktor ini dapat sebagian besar bertanggung jawab atas munculnya perilaku kerja yang tidak diinginkan, juga dikenal sebagai perilaku kerja yang kontraproduktif (Paulhus & Williams, 2002; Furnham & Treglown, 2021). Mereka yang termasuk dalam *Dark Triad* memiliki kecenderungan untuk memanipulasi, mengejar kepentingan diri sendiri, dan kurang empati, yang semuanya berpotensi mengganggu kinerja organisasi dan hubungan sosial (Muris et al., 2022).

Namun, kinerja dan perilaku prososial di tempat kerja umumnya dianggap positif oleh keterikatan kerja, yang merupakan bentuk keterikatan emosional dan motivasional terhadap pekerjaan (Schaufeli, 2021). Namun, penelitian terbaru menunjukkan bahwa keterikatan kerja yang tinggi tidak selalu menghasilkan hasil yang baik. Ini terutama berlaku jika disebabkan oleh komponen internal yang tidak berfungsi, seperti ambisi yang berlebihan atau pencarian pengakuan eksternal yang tidak sesuai. Faktor-faktor ini sering dikaitkan dengan dimensi *Dark Triad* (Götz, et al., 2020).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja dan kelelahan emosional dipengaruhi oleh perilaku kerja kontraproduktif dan jika

perilaku kerja kontraproduktif dikolaborasikan dengan kepribadian sebagai penghubung antara perilaku kerja kontraproduktif dengan dua variabel independent lainnya yaitu keterikatan kerja dan kelelahan emosional. Dengan demikian, peneliti termotivasi melakukan penelitian empiris tentang **“Dampak Keterikatan Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif: Peran Kelelahan Emosional Sebagai Mediasi Dan *Conscientiousness* Sebagai Moderasi (Studi Pada PT Pasoka Sumber Karya)”**.