

COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR : SEBUAH TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

**Widyantari Dwipa¹; Tri Siwi Agustina²; Dian Ekowati³;
Muhammad Nur Ilham Wijaya⁴; Muhammad Iman Nafi⁵**

Universitas Airlangga, Surabaya^{1,2,3,4,5}

Email : widyantari.dwipa-2024@feb.unair.ac.id¹; siwi@feb.unair.ac.id²;
d.ekowati@feb.unair.ac.id³; muhammad.nur.ilham-2024@feb.unair.ac.id⁴;
ilmnaf21@gmail.com⁵

ABSTRAK

Perilaku kontra-produktif di tempat kerja (CWB) berdampak negatif pada kinerja organisasi. Meskipun banyak faktor yang mempengaruhi CWB, penelitian mengenai interaksi faktor-faktor tersebut masih terbatas. CWB menjadi tantangan besar dalam manajemen sumber daya manusia, yang mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Penelitian ini penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab CWB dan strategi untuk mengurangnya. Penelitian tentang interaksi faktor-faktor seperti pengawasan abusif, pelanggaran kontrak psikologis, stres, dan kecerdasan emosional dalam mempengaruhi CWB masih kurang. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi CWB dan memberikan rekomendasi untuk mengurangi perilaku tersebut di tempat kerja. Menggunakan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi dan menganalisis artikel yang relevan dari database yang diterbitkan antara 2020 hingga 2023. Faktor-faktor seperti pengawasan abusif dan stres kerja berkontribusi signifikan terhadap CWB, sementara kecerdasan emosional dapat membantu mengurangi dampak negatifnya. Penelitian ini menyarankan pendekatan mendalam dalam pengelolaan CWB.

Kata kunci : *Counterproductive; Work; Behavior*

ABSTRACT

Counterproductive behavior in the workplace (CWB) negatively impacts organizational performance. Although many factors affect CWB, research on the interaction of these factors is limited. CWB is a major challenge in human resource management, affecting employee productivity and well-being. This research is important to identify the factors that cause CWB and strategies to reduce it. Research on the interaction of factors such as abusive supervision, psychological contract breach, stress, and emotional intelligence in influencing CWB is lacking. This study aims to examine factors that influence CWB and provide recommendations to reduce such behavior in the workplace. Using Systematic Literature Review (SLR) to identify and analyze relevant articles from databases published between 2020 to 2023. Factors such as abusive supervision and job stress contribute significantly to CWB, while emotional intelligence can help reduce their negative impact. This research suggests an in-depth approach in the management of CWB.

Keywords : Counterproductive; Work; Behavior

PENDAHULUAN

Perilaku kontra-produktif di tempat kerja (CWB) merupakan tindakan yang merugikan organisasi dan individu, termasuk perilaku aktif seperti pencurian atau sabotase, serta perilaku pasif seperti penundaan pekerjaan atau absensi (Evans et al., 2023). Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa CWB dapat menurunkan kinerja organisasi dan mengganggu atmosfer kerja. Faktor-faktor yang berkontribusi terhadap CWB antara lain pengawasan yang abusif, pelanggaran kontrak psikologis, serta perasaan tidak dihargai atau stres kerja (Griep, Hansen, & Kraak, 2023). Penelitian juga mengungkapkan bahwa kecerdasan emosional dapat mempengaruhi pengelolaan stres dan CWB, serta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingkat CWB yang terjadi dalam organisasi (Bhattacharjee & Sarkar, 2024; Choi et al., 2024).

Meskipun banyak penelitian yang menyelidiki penyebab CWB, interaksi antara faktor individu, organisasi, dan lingkungan kerja, terutama dalam konteks pekerjaan jarak jauh, masih terbatas. Sebagai contoh, sementara peran pengawasan abusif dan stres terkait pekerjaan telah banyak dibahas, bagaimana kedua faktor ini berinteraksi dengan variabel personal seperti kecerdasan emosional atau nilai individu dalam membentuk CWB, belum banyak ditemukan (Aitken et al., 2024; Griep, Germeys, & Kraak, 2021). Selain itu, perkembangan teknologi dan pekerjaan jarak jauh membawa tantangan baru, namun masih sedikit penelitian yang membahas dampak lingkungan kerja yang lebih fleksibel terhadap CWB (Audrin et al., 2025; Junça-Silva & Silva, 2023).

Tantangan utama dalam penelitian CWB adalah kurangnya pemahaman tentang bagaimana berbagai faktor, baik internal (misalnya, kepribadian dan kecerdasan emosional) maupun eksternal (misalnya, dinamika organisasi atau pekerjaan jarak jauh), berinteraksi untuk memengaruhi perilaku kontra-produktif. Beberapa penelitian telah mengkaji faktor-faktor ini secara terpisah, tetapi masih jarang yang menyelidiki interaksi yang kompleks di antara keduanya, terutama dalam konteks modern yang semakin bergantung pada pekerjaan jarak jauh dan perubahan budaya organisasi (Guo, Luo, & Cheng, 2024; Junça-Silva & Silva, 2023).

Pentingnya memahami CWB semakin meningkat seiring dengan perubahan dalam cara kerja yang semakin mengarah pada fleksibilitas, termasuk pekerjaan jarak jauh dan pengelolaan tim secara virtual. Menangani CWB secara efektif tidak hanya

penting untuk menjaga kinerja dan produktivitas organisasi, tetapi juga untuk memastikan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memicu CWB, organisasi dapat merancang intervensi yang lebih efektif untuk mengurangi perilaku merugikan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat (Ferdiansah et al., 2025).

Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi CWB, dengan fokus pada interaksi antara faktor individu (seperti kecerdasan emosional), organisasi (seperti pengawasan abusif), dan konteks kerja (seperti pekerjaan jarak jauh). Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memberikan wawasan tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam mempengaruhi perilaku kontra-produktif dan bagaimana organisasi dapat mengelola faktor-faktor tersebut untuk mengurangi CWB.

Dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat memengaruhi CWB, dapat diusulkan bahwa pengawasan abusif dan stres terkait pekerjaan dapat meningkatkan kemungkinan CWB terjadi, sementara kecerdasan emosional dapat bertindak sebagai faktor penyeimbang. Di sisi lain, lingkungan kerja yang fleksibel, seperti pekerjaan jarak jauh, kemungkinan besar memperburuk CWB, terutama jika tidak diimbangi dengan dukungan kepemimpinan yang memadai dan kecerdasan emosional yang tinggi dari karyawan. Oleh karena itu, penting untuk menggali lebih jauh bagaimana kombinasi faktor-faktor ini berkontribusi pada timbulnya CWB dan bagaimana organisasi dapat mencegah atau menguranginya secara efektif (Choi et al., 2024; Junça-Silva & Encarnação, 2024).

KAJIAN TEORITIS

Counterproductive Work Behavior (CWB)

Counterproductive Work Behavior merujuk pada tindakan yang disengaja oleh karyawan yang dapat merugikan organisasi dan menurunkan kinerja individu maupun tim (Evans et al., 2023). CWB dapat dibagi menjadi dua kategori utama: aktif dan pasif. CWB aktif, seperti pencurian atau sabotase, merupakan tindakan langsung yang merugikan organisasi, sedangkan CWB pasif, seperti absen atau menunda pekerjaan, lebih berkaitan dengan ketidakhadiran atau penurunan kualitas kerja (Griep, Hansen, & Kraak, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor pribadi, organisasi, dan

sosial dapat memengaruhi sejauh mana karyawan terlibat dalam CWB, yang pada akhirnya dapat memengaruhi hasil kinerja organisasi (Alaybek, Dalal, & Dade, 2023).

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi CWB adalah pengawasan yang abusif. Pengawasan yang abusif sering dikaitkan dengan peningkatan CWB karena karyawan merasa tidak dihargai dan cenderung merespons dengan tindakan negatif sebagai bentuk pembalasan atau protes terhadap atasan mereka (Bhattacharjee & Sarkar, 2024). Penelitian oleh Griep et al. (2023) juga menunjukkan bahwa pengawasan yang abusif dapat memperburuk persepsi negatif terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan perilaku merugikan. Di sisi lain, kecerdasan emosional telah ditemukan sebagai faktor yang dapat memoderasi pengaruh pengawasan abusif terhadap CWB. Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih mampu mengelola stres dan merespons pengawasan yang abusif secara lebih konstruktif, mengurangi kemungkinan mereka terlibat dalam CWB (Choi et al., 2024).

Pelanggaran kontrak psikologis, yang terjadi ketika harapan karyawan terhadap organisasi tidak dipenuhi, juga merupakan faktor penting yang memengaruhi CWB. Aqil et al. (2023) menyatakan bahwa pelanggaran kontrak psikologis dapat mengarah pada peningkatan CWB, terutama melalui penurunan kepercayaan organisasi dan tingkat keterlibatan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak diperlakukan dengan adil atau harapan mereka tidak dipenuhi, mereka lebih cenderung untuk merespons dengan cara yang merugikan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Konflik pekerjaan-keluarga juga menjadi faktor penting yang dapat mempengaruhi CWB. Ketika karyawan merasa tertekan oleh tuntutan pekerjaan yang berlebihan yang mengganggu kehidupan keluarga mereka, hal ini dapat menyebabkan stres yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan untuk terlibat dalam CWB (Griep, Germeys, & Kraak, 2021). Griep et al. (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami konflik pekerjaan-keluarga seringkali merasa kurang dihargai, yang dapat memperburuk sikap negatif terhadap pekerjaan dan meningkatkan kemungkinan mereka untuk menghindari tugas-tugas yang diperlukan atau menunjukkan perilaku merugikan lainnya.

Perkembangan teknologi dan transisi menuju pekerjaan jarak jauh telah memperkenalkan tantangan baru dalam pengelolaan CWB. Pekerjaan jarak jauh dapat

memperburuk keterlibatan dalam CWB karena kurangnya pengawasan langsung dan isolasi sosial yang dialami oleh beberapa karyawan. Audrin et al. (2025) menemukan bahwa karyawan yang bekerja dari jarak jauh cenderung lebih rentan terhadap CWB, terutama ketika mereka merasa kurang terhubung dengan rekan kerja dan atasan mereka. Selain itu, penelitian oleh Junça-Silva dan Silva (2023) mengungkapkan bahwa dalam lingkungan kerja jarak jauh, pengaruh dari faktor-faktor pribadi seperti kecerdasan emosional dan pengelolaan stres menjadi lebih penting dalam mencegah CWB, karena karyawan lebih terisolasi dari interaksi sosial yang dapat membantu mereka mengelola perasaan negatif.

Kecerdasan emosional memainkan peran kunci dalam mengelola CWB, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih mampu memahami dan mengelola emosi mereka, serta merespons stres dan konflik dengan cara yang lebih positif (Choi et al., 2024). Penelitian oleh Harris-Watson, Miller, dan Carter (2024) juga menunjukkan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional yang lebih tinggi memiliki kemampuan yang lebih baik untuk menghindari perilaku kontra-produktif, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan, seperti pengawasan abusif atau pelanggaran kontrak psikologis.

Kajian teori ini menunjukkan bahwa CWB dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu, organisasi, maupun lingkungan kerja. Pengawasan yang abusif, pelanggaran kontrak psikologis, konflik pekerjaan-keluarga, serta kecerdasan emosional, semuanya berperan dalam meningkatkan atau mengurangi CWB. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menggali lebih dalam tentang interaksi antara faktor-faktor ini, terutama dalam konteks kerja yang semakin fleksibel dan digital, seperti pekerjaan jarak jauh. Hal ini penting untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam mengelola CWB dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan sehat.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Metode merujuk pada langkah-langkah yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan, metode penelitian dapat dipahami sebagai rangkaian prosedur yang dilakukan dalam kegiatan penelitian, baik untuk

pengumpulan data maupun dalam pengungkapan suatu fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Dalam penelitian ini, diterapkan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menelaah penelitian-penelitian yang relevan dalam rangka menjawab pertanyaan yang telah ditentukan (Carver et al., 2013). Penelitian ini terdiri dari beberapa langkah, termasuk seleksi artikel, kriteria inklusi, dan analisis yang objektif. Pemilihan artikel dalam penelitian ini mengikuti langkah-langkah dalam diagram alur *Preferred Reporting Items for Systematic Review* (PRISMA).

Artikel diperoleh dari berbagai penerbit terkemuka seperti Emerald Publishing, Springer, SAGE Publications, Wiley, dan beberapa penerbit lainnya. Pencarian dilakukan menggunakan kata kunci "*Counterproductive Work Behavior*" dan "CWB," yang menghasilkan total 1.623 artikel. Setelah dilakukannya filter pada tahun publikasi tersebut antara rentang tahun 2021 hingga 2025, diperoleh 657 artikel. Selanjutnya, dilakukan seleksi lebih lanjut, dan 318 artikel yang relevan dipilih untuk dianalisis lebih lanjut. Berdasarkan hasil seleksi dan kriteria inklusi, diperoleh 56 artikel yang memenuhi kriteria penelitian. Namun, hanya 19 artikel yang memiliki jumlah sitasi yang dipilih untuk dibahas lebih lanjut, yaitu artikel-artikel dengan jumlah sitasi tertinggi sebagai indikator relevansi dan kontribusi penelitian terhadap topik CWB.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Pada bagian ini, dilakukan pengumpulan beberapa artikel terkait *Counterproductive Work Behavior* (CWB) yang relevan dengan topik penelitian ini. Beberapa artikel tersebut kemudian dimasukkan ke dalam bentuk tabel untuk memudahkan analisis lebih lanjut. Setelah itu, dilakukan review mendalam terhadap artikel-artikel tersebut, dengan fokus pada hasil temuan dan jumlah sitasi artikel terbanyak, untuk memberikan gambaran mengenai kontribusi penelitian terhadap pengembangan topik CWB. Setelah penelitian ini dilakukan perbandingan hasil temuan dari beberapa artikel dan disusun kesimpulan berdasarkan temuan yang ada. Dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan penelitian pertama oleh Abedini, M., Schreurs, B., Jawahar, I. M., & Hamstra, M. R. W. (2024) dengan 12 sitasi yang berjudul "*Does worrying about money motivate counterproductive work behavior? A time-lagged study*". Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara kekhawatiran finansial dengan CWB

dalam konteks organisasi. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kekhawatiran tentang uang dapat meningkatkan tingkat CWB, terutama ketika karyawan merasa tidak stabil secara finansial. Penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai faktor eksternal yang mempengaruhi CWB (Abedini et al., 2024).

Penelitian kedua oleh Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024) dengan 8 sitasi yang berjudul *“Abusive supervision: A systematic literature review”*. Penelitian ini berfokus pada pengaruh supervisi yang abusif terhadap CWB. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa supervisi yang abusif memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap perilaku kerja karyawan, yang sering kali menimbulkan respons berupa perilaku kontra-produktif seperti sabotase atau penghindaran pekerjaan (Bhattacharjee & Sarkar, 2024).

Penelitian ketiga oleh Aitken, J. A., Keeler, K. R., Dalal, R. S., & Kriz, S. (2024) dengan 7 sitasi yang berjudul *“To thine own (good and bad) self be true? Trait-state voluntary work behavior (mis)fit influences future voluntary work behavior”*. Penelitian ini menggali hubungan antara kecocokan antara sifat pribadi dan keadaan pekerjaan dalam mempengaruhi CWB. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa ketidakcocokan antara keduanya dapat meningkatkan kemungkinan karyawan terlibat dalam perilaku merugikan organisasi (Aitken et al., 2024).

Penelitian keempat oleh Choi, Y., Yoon, D. J., Lee, J. D., & Lee, J. Y. E. (2024) dengan 6 sitasi yang berjudul *“Relationship conflict and counterproductive work behavior: The roles of affective well-being and emotional intelligence”*. Penelitian ini mengkaji bagaimana konflik hubungan di tempat kerja berhubungan dengan CWB, dengan memeriksa peran kesejahteraan afektif dan kecerdasan emosional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan kecerdasan emosional yang lebih tinggi cenderung mengurangi dampak negatif dari konflik hubungan terhadap CWB, menyarankan pentingnya pengelolaan emosi dalam menghadapi konflik interpersonal di tempat kerja (Choi et al., 2024).

Penelitian kelima oleh Griep, Y., Germeys, L., & Kraak, J. M. (2021) dengan 6 sitasi yang berjudul *“Unpacking the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Moral licensing and temporal focus”*. Penelitian ini bertujuan untuk memahami hubungan antara perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan CWB, serta bagaimana faktor-faktor seperti lisensi moral dan

fokus temporal dapat mempengaruhi kedua perilaku tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa individu yang terlibat dalam OCB mungkin lebih cenderung terlibat dalam CWB karena perasaan bahwa mereka berhak atas "lisensi moral" setelah berkontribusi lebih pada organisasi (Griep et al., 2021).

Penelitian keenam oleh Evans, J. B., Slaughter, J. E., & Ganster, M. L. (2023) dengan 5 sitasi yang berjudul "*Sins of commission and omission: The implications of an active-passive categorization of counterproductive work behavior*". Penelitian ini bertujuan untuk membedakan dan mengkategorikan CWB menjadi dua jenis, yakni aktif dan pasif, serta memahami dampaknya terhadap organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa CWB aktif seperti sabotase lebih merusak organisasi dibandingkan dengan CWB pasif seperti absensi, meskipun keduanya berdampak buruk terhadap produktivitas (Evans et al., 2023).

Penelitian ketujuh oleh Alaybek, B., Dalal, R. S., & Dade, B. (2023) dengan 4 sitasi yang berjudul "*Individual differences in judgment and decision-making: Novel predictors of counterproductive work behavior*". Penelitian ini mengungkapkan bahwa perbedaan individu dalam pengambilan keputusan dan penilaian dapat memprediksi terjadinya CWB. Temuan ini menekankan pentingnya memahami karakteristik individu yang mempengaruhi respons terhadap stres atau tekanan yang dapat memicu perilaku merugikan (Alaybek, Dalal, & Dade, 2023).

Penelitian kedelapan oleh Harris-Watson, A. M., Miller, J. D., & Carter, N. T. (2024) dengan 4 sitasi yang berjudul "*Revisiting the inhibitory effect of general mental ability on counterproductive work behavior: The case for GMA-personality interaction*". Penelitian ini menyelidiki bagaimana kemampuan mental umum (GMA) berinteraksi dengan kepribadian untuk mempengaruhi CWB. Hasilnya menunjukkan bahwa individu dengan kemampuan mental umum yang lebih tinggi memiliki kecenderungan lebih rendah untuk terlibat dalam CWB, tetapi interaksi dengan tipe kepribadian tertentu dapat memodifikasi pengaruh ini (Harris-Watson et al., 2024).

Penelitian kesembilan oleh Johan, A. P., & Yusuf, A. (2022) dengan 3 sitasi yang berjudul "*Counterproductive work behavior, job stress, trait emotional intelligence and person-organization fit among employees of leasing industry in Indonesia*". Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara stress kerja, kecerdasan emosional, dan kesesuaian pribadi-organisasi terhadap CWB. Temuan

penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat stres kerja yang tinggi dan ketidakcocokan antara individu dan organisasi dapat meningkatkan kecenderungan terjadinya CWB, meskipun kecerdasan emosional karyawan berfungsi sebagai pelindung terhadap dampak negatif tersebut (Johan & Yusuf, 2022).

Penelitian kesepuluh oleh Griep, Y., Hansen, S. D., & Kraak, J. M. (2023) dengan 5 sitasi yang berjudul “*Perceived identity threat and organizational cynicism in the recursive relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior*”. Penelitian ini mengkaji bagaimana pelanggaran kontrak psikologis mempengaruhi CWB, dengan menganggap bahwa ancaman identitas dan sinisme organisasi berfungsi sebagai mediator dalam hubungan ini. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis meningkatkan CWB, dan perasaan terancam atau sinis terhadap organisasi memperburuk perilaku ini (Griep, Hansen, & Kraak, 2023).

Penelitian kesebelas oleh Chambers, V. A., Hayes, M. J., & Reckers, P. M. J. (2024) dengan 3 sitasi yang berjudul “*The interactive effect of individual and co-worker narcissism on counterproductive work behavior*”. Penelitian ini berfokus pada bagaimana narsisme individu dan narsisme rekan kerja dapat berinteraksi untuk mempengaruhi CWB. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa narsisme dapat berfungsi sebagai faktor pemicu CWB, baik melalui perilaku yang egois dari individu itu sendiri maupun dari rekan kerja mereka yang narsistik (Chambers, Hayes, & Reckers, 2024).

Penelitian keduabelas oleh Guo, L., Luo, J., & Cheng, K. (2024) dengan 4 sitasi yang berjudul “*Exploitative leadership and counterproductive work behavior: A discrete emotions approach*”. Penelitian ini meneliti bagaimana kepemimpinan yang mengeksploitasi dapat memicu CWB dengan pendekatan emosi yang lebih terfokus. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mengeksploitasi cenderung menghasilkan reaksi emosional yang negatif pada karyawan, yang kemudian meningkatkan kemungkinan terjadinya CWB (Guo, Luo, & Cheng, 2024).

Penelitian ketigabelas oleh Ferdiansah, M. I., Chong, V. K., Wang, I. Z., & Woodliff, D. R. (2025) dengan 3 sitasi yang berjudul “*The effect of stretch goals and moral justification on counterproductive work behavior*”. Penelitian ini mengkaji peran tujuan yang tinggi (stretch goals) dan justifikasi moral dalam mempengaruhi CWB.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa tujuan yang tinggi tidak realistis, mereka lebih cenderung untuk melakukan CWB sebagai bentuk pembenaran diri (Ferdiansah et al., 2025).

Penelitian keempat belas oleh Aqil, M., Tjahjono, H. K., Muafi, & Prajogo, W. (2023) dengan 2 sitasi yang berjudul “*The impact of psychological contract breach on counterproductive work behavior mediated by organizational trust and work engagement in state civil apparatus*”. Penelitian ini bertujuan untuk memahami dampak pelanggaran kontrak psikologis terhadap CWB, dengan kepercayaan organisasi dan keterlibatan kerja sebagai mediator. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis mengarah pada penurunan kepercayaan organisasi dan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan CWB (Aqil et al., 2023).

Penelitian kelimabelas oleh Song, X., & Whitman, M. (2024) dengan 3 sitasi yang berjudul “*It’s not you, it’s me: Investigating the consequences of abusive supervision and the moderating role of impostorism*”. Penelitian ini mengkaji bagaimana pengawasan yang abusif dapat mempengaruhi CWB dan bagaimana impostorism dapat memoderasi dampaknya. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa sebagai impostor lebih cenderung terlibat dalam CWB sebagai respons terhadap pengawasan yang abusif (Song & Whitman, 2024).

Penelitian keenambelas oleh Geraldo Campos, L. A., & Huamaní, P. L. T. (2022) dengan 2 sitasi yang berjudul “*Effects of work-family conflict on university staff. A case study*”. Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana konflik pekerjaan-keluarga memengaruhi CWB di kalangan staf universitas. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi meningkatkan tingkat stres, yang pada gilirannya mendorong peningkatan CWB (Geraldo Campos & Huamaní, 2022).

Penelitian ketujuhbelas oleh Junça-Silva, A., & Silva, D. (2023) dengan 2 sitasi yang berjudul “*The buffering effect of micro-daily events on the relationship between the dark triad traits and counterproductive work behavior*”. Penelitian ini meneliti pengaruh triad gelap pada CWB dan bagaimana peristiwa mikro harian dapat bertindak sebagai penyangga. Temuan ini menunjukkan bahwa interaksi sosial sehari-hari yang positif dapat mengurangi dampak negatif dari sifat kepribadian gelap terhadap CWB (Junça-Silva & Silva, 2023).

Penelitian kedelapan belas oleh Ji, H., & Yan, J. (2023) dengan 1 sitasi yang berjudul “*Why does counterproductive work behavior lead to pro-social rule breaking? The roles of impression management motives and leader-liking*”. Penelitian ini mengkaji hubungan antara CWB dengan pro-social rule breaking, dan bagaimana motivasi manajemen citra serta perasaan suka terhadap atasan mempengaruhi perilaku ini. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa individu yang terlibat dalam CWB cenderung melakukan pelanggaran aturan pro-sosial sebagai cara untuk memperbaiki citra mereka di mata atasan atau rekan kerja, terutama jika mereka merasa dihargai oleh atasan (Ji & Yan, 2023).

Penelitian kesembilan belas oleh Deka, P., Singh, G., Sharma, C. S., Verma, P., & Kapoor, S. (2025) dengan 1 sitasi yang berjudul “*Optimizing organisation system by focusing on mental wellbeing, substance abuse, counterproductive work behaviour, resilience and stress, using SEM*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengoptimalkan sistem organisasi dengan fokus pada kesejahteraan mental, penyalahgunaan zat, CWB, ketahanan, dan stres menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM). Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kesejahteraan mental yang buruk dan stres tinggi berkontribusi pada meningkatnya CWB, sementara ketahanan individu dapat bertindak sebagai pelindung terhadap perilaku merugikan di tempat kerja (Deka et al., 2025).

KESIMPULAN

Counterproductive Work Behavior (CWB) harus dipandang sebagai tantangan strategis yang penting dari manajemen sumber daya manusia karena dampaknya yang signifikan terhadap produktivitas organisasi dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan penelitian dan intervensi yang mengurangi CWB untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Dalam hal ini, pengelolaan pengawasan yang abusif, pelanggaran kontrak psikologis, serta pengelolaan stres dan kecerdasan emosional menjadi aspek-aspek penting yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia (Bhattacharjee & Sarkar, 2024; Choi et al., 2024).

Penelitian ini mengaplikasikan strategi *Preferred Reporting Items for Systematic Review* (PRISMA) untuk melakukan tinjauan komprehensif terkait CWB. Enam belas database terkemuka, termasuk Emerald Publishing, SAGE Publications, Springer, dan Wiley, dipertimbangkan dalam pencarian artikel yang relevan. Periode publikasi yang

dipertimbangkan untuk pencarian adalah dari tahun 2021 hingga 2025. Sebanyak 1.623 artikel pada awalnya diidentifikasi dari database yang dipilih. Setelah menerapkan kriteria inklusi yang ketat, 56 artikel akhirnya dimasukkan dalam penelitian ini, dengan fokus pada artikel yang memiliki jumlah sitasi tertinggi.

Temuan-temuan dari penelitian ini menggarisbawahi bahwa CWB merupakan isu yang semakin mendapat perhatian dari manajer sumber daya manusia di berbagai sektor industri. Meskipun banyak yang telah dilakukan dalam hal pemahaman penyebab CWB, perhatian yang diberikan pada pengelolaan faktor-faktor yang dapat mengurangi CWB, seperti kecerdasan emosional dan pengawasan yang konstruktif, masih terbatas. Penelitian selanjutnya diperlukan untuk menggali lebih dalam tentang dinamika antara faktor-faktor ini dan bagaimana organisasi dapat mengimplementasikan kebijakan untuk mengurangi CWB dan meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan (Abedini et al., 2024; Evans et al., 2023).

DAFTAR PUSTAKA

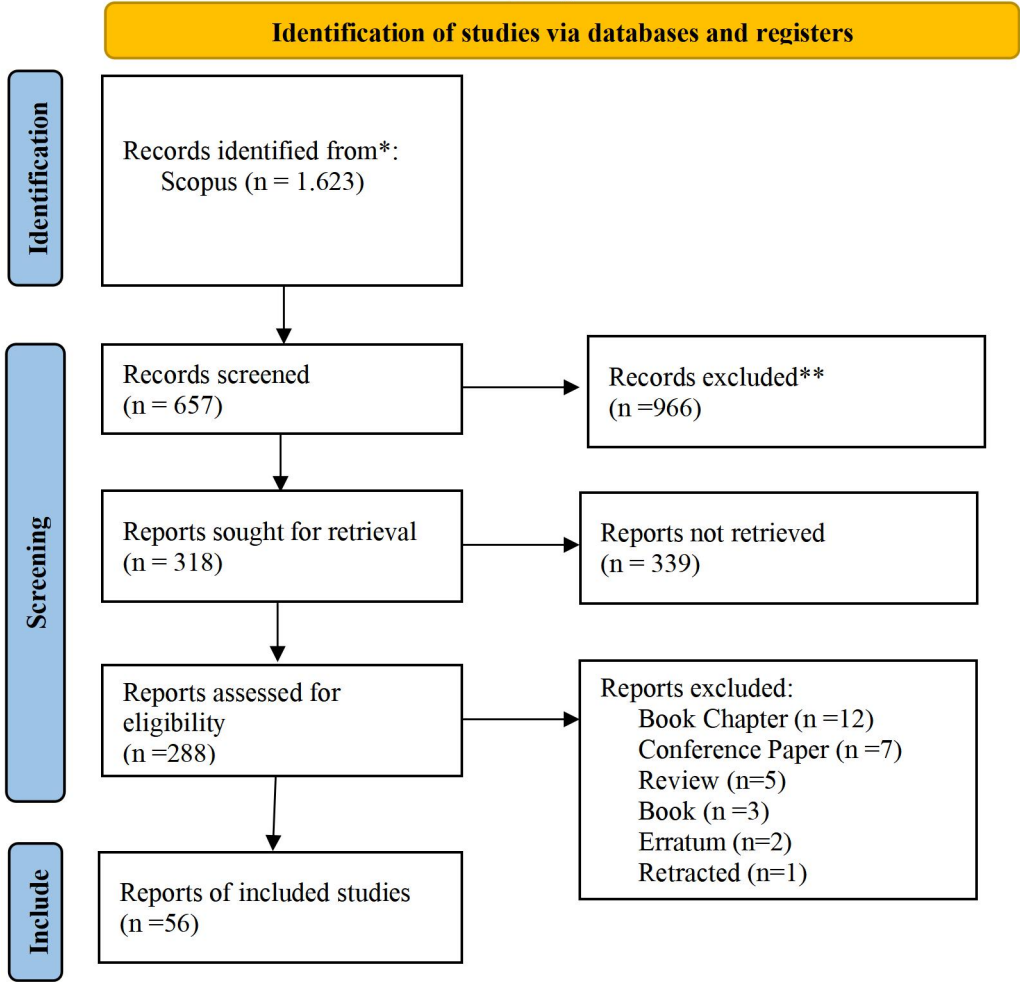
- Abedini, M., Schreurs, B., Jawahar, I. M., & Hamstra, M. R. W. (2024). Does worrying about money motivate counterproductive work behavior? A time-lagged study. *Journal of Managerial Psychology*, 39(4), 469–482. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2023-0223>
- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024). Abusive supervision: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74(1). <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00291-8>
- Aitken, J. A., Keeler, K. R., Dalal, R. S., & Kriz, S. (2024). To thine own (good and bad) self be true? Trait-state voluntary work behavior (mis)fit influences future voluntary work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 39(2), 369–392. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09892-w>
- Choi, Y., Yoon, D. J., Lee, J. D., & Lee, J. Y. E. (2024). Relationship conflict and counterproductive work behavior: The roles of affective well-being and emotional intelligence. *Review of Managerial Science*, 18(4), 1129–1148. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00642-z>
- Griep, Y., Germeyns, L., & Kraak, J. M. (2021). Unpacking the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Moral licensing and temporal focus. *Group and Organization Management*, 46(5), 819–856. <https://doi.org/10.1177/1059601121995366>
- Evans, J. B., Slaughter, J. E., & Ganster, M. L. (2023). Sins of commission and omission: The implications of an active–passive categorization of counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 187(1), 97–117. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05277-w>
- Alaybek, B., Dalal, R. S., & Dade, B. (2023). Individual differences in judgment and decision-making: Novel predictors of counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 38(5), 1043–1059. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09843-x>

- Harris-Watson, A. M., Miller, J. D., & Carter, N. T. (2024). Revisiting the inhibitory effect of general mental ability on counterproductive work behavior: The case for GMA-personality interaction. *Journal of Business and Psychology*, 40(1), 207–236. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09948-5>
- Johan, A. P., & Yusuf, A. (2022). Counterproductive work behavior, job stress, trait emotional intelligence and person organization fit among employees of leasing industry in Indonesia. *Intangible Capital*, 18(2), 233–246. <https://doi.org/10.3926/ic.1318>
- Griep, Y., Hansen, S. D., & Kraak, J. M. (2023). Perceived identity threat and organizational cynicism in the recursive relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior. *Economic and Industrial Democracy*, 44(2), 351–384. <https://doi.org/10.1177/0143831X211070326>
- Chambers, V. A., Hayes, M. J., & Reckers, P. M. J. (2024). The interactive effect of individual and co-worker narcissism on counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2023-0140>
- Guo, L., Luo, J., & Cheng, K. (2024). Exploitative leadership and counterproductive work behavior: A discrete emotions approach. *Personnel Review*, 53(2), 353–374. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0131>
- Ferdiansah, M. I., Chong, V. K., Wang, I. Z., & Woodliff, D. R. (2025). The effect of stretch goals and moral justification on counterproductive work behavior. *Journal of Accounting and Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2024-0196>
- 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), 213–225. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.25>
- Song, X., & Whitman, M. (2024). It's not you, it's me: Investigating the consequences of abusive supervision and the moderating role of impostorism. *International Trade Journal*, 38(1), 6–30. <https://doi.org/10.1080/08853908.2023.2273881>
- Geraldo Campos, L. A., & Huamaní, P. L. T. (2022). Effects of work-family conflict on university staff. A case study. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 103–117. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.8>
- Junça-Silva, A., & Silva, D. (2023). The buffering effect of micro-daily events on the relationship between the dark triad traits and counterproductive work behavior. *Management Research Review*, 46(5), 667–681. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2021-0864>
- Ji, H., & Yan, J. (2023). Why does counterproductive work behavior lead to pro-social rule breaking? The roles of impression management motives and leader-liking. *Asia Pacific Journal of Management*, 40(4), 1323–1339. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09818-9>
- Deka, P., Singh, G., Sharma, C. S., Verma, P., & Kapoor, S. (2025). Optimizing organisation system by focusing on mental wellbeing, substance abuse, counterproductive work behaviour, resilience and stress, using SEM. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*. <https://doi.org/10.1007/s13198-024-02652-w>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency

Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR DAN TABEL

Tabel 1. Metode Penyaringan PRISMA



Tabel 2. Tabel Penelitian Dengan Kutipan Terbanyak

No.	Tahun Publikasi	Penulis	Judul	Jurnal	Penerbit	Jumlah Sitasi
1	2024	Abedini, M., Schreurs, B., Jawahar, I. M., & Hamstra, M. R. W.	Does worrying about money motivate counterproductive work behavior? A time-lagged study	Journal of Managerial Psychology	Emerald	12
2	2024	Bhattacharjee, A., & Sarkar, A.	Abusive supervision: a systematic literature review	Management Review Quarterly	Springer	8
3	2024	Aitken, J. A., Keeler, K. R., Dalal, R. S., & Kriz, S.	To Thine Own (Good and Bad) Self Be True? Trait-State Voluntary Work Behavior	Journal of Business and Psychology	Springer	7

			(Mis)Fit Influences Future Voluntary Work Behavior			
4	2024	Choi, Y., Yoon, D. J., Lee, J. D., & Lee, J. Y. E.	Relationship conflict and counterproductive work behavior: the roles of affective well-being and emotional intelligence	Review of Managerial Science	Springer	6
5	2023	Griep, Y., Germeys, L., & Kraak, J. M.	Unpacking the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Moral Licensing and Temporal Focus	Group and Organization Management	Sage	6
6	2024	Evans, J. B., Slaughter, J. E., & Ganster, M. L.	Sins of Commission and Omission: The Implications of an Active–Passive Categorization of Counterproductive Work Behavior	Journal of Business Ethics	Springer	5
7	2023	Alaybek, B., Dalal, R. S., & Dade, B.	Individual Differences in Judgment and Decision-Making: Novel Predictors of Counterproductive Work Behavior	Personnel Review	Springer	5
8	2024	Harris-Watson, A. M., Miller, J. D., & Carter, N. T.	Revisiting the Inhibitory Effect of General Mental Ability on Counterproductive Work Behavior: The Case for GMA–Personality Interaction	International Trade Journal	Emerald	4
9	2023	Johan, A. P., & Yusuf, A.	Counterproductive work behavior, job stress, trait emotional intelligence and person organization fit among employees of leasing industry in Indonesia	Revista Venezolana de Gerencia	Sage	4
10	2024	Griep, Y., Hansen, S. D., & Kraak, J. M.	Perceived identity threat and organizational	Management Research Review	Springer	3

			cynicism in the recursive relationship between psychological contract breach and counterproductive work behavior			
11	2024	Chambers, V. A., Hayes, M. J., & Reckers, P. M. J.	The interactive effect of individual and co-worker narcissism on counterproductive work behavior	Journal of Managerial Psychology	Emerald	3
12	2024	Guo, L., Luo, J., & Cheng, K.	Exploitative leadership and counterproductive work behavior: a discrete emotions approach	Management Review Quarterly	Sage	2
13	2024	Choi, Y., Yoon, D. J., Lee, J. D., & Lee, J. Y. E.	Relationship conflict and counterproductive work behavior: the roles of affective well-being and emotional intelligence	Journal of Business and Psychology	Emerald	2
14	2024	Griep, Y., Hansen, S. D., & Kraak, J. M.	Unpacking the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Moral Licensing and Temporal Focus	Review of Managerial Science	Springer	2
15	2023	Ferdiansah, M. I., Chong, V. K., Wang, I. Z., & Woodliff, D. R.	The effect of stretch goals and moral justification on counterproductive work behavior	Group and Organization Management	Pro Universitaria	1
16	2024	Aqil, M., Tjahjono, H. K., Muafi, & Prajogo, W.	The Impact of Psychological Contract Breach on Counterproductive Work Behavior Mediated by Organizational Trust and Work Engagement in State Civil Apparatus	Journal of Business Ethics	Taylor & Francis	3
17	2023	Song, X., & Whitman, M.	It's Not You, It's Me: Investigating	Personnel Review	Academia	3

			the Consequences of Abusive Supervision and the Moderating Role of Impostorism			
18	2024	Geraldo Campos, L. A., & Huamani, P. L. T.	Effects of work-family conflict on university staff. A case study	International Trade Journal	Emerald	2
19	2023	Junça-Silva, A., & Silva, D.	The buffering effect of micro-daily events on the relationship between the dark triad traits and counterproductive work behavior	Revista Venezolana de Gerencia	Emerald	1