

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

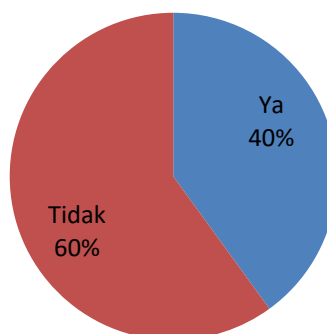
Di tengah pesatnya pertumbuhan industri hiburan keluarga, Funtopia hadir sebagai salah satu destinasi rekreasi dalam ruangan (indoor) terbaru dan terbesar di Semarang. Sebagai bagian dari jaringan PT Mitra Gamesindo yang telah berpengalaman sejak tahun 1978, Funtopia di Queen City Mall Semarang merupakan cabang ketiga di Indonesia setelah Kalimantan dan Cianjur. Dengan luas area mencapai sekitar 2.200 meter persegi yang menempati dua lantai, Funtopia mengusung konsep visual kota-kota di Eropa, seperti Amsterdam, yang ceria dan estetik.

Funtopia menyadari bahwa persaingan layanan hiburan saat ini tidak lagi sekadar tentang kemegahan wahana, melainkan tentang kualitas pengalaman yang dirasakan pengunjung. Wisatawan saat ini sangat kritis dalam menilai kecepatan layanan, keramahan staf, hingga konsistensi atmosfer di area bermain. Melalui filosofi bisnis yang menekankan pada tiga pilar utama yaitu Play (Bermain), Sport (Berolahraga), dan Learn (Belajar), Funtopia berkomitmen memberikan stimulasi fisik dan kognitif bagi anak-anak melalui wahana interaktif.

Pengunjung tidak hanya menilai kelengkapan wahana, tetapi juga kecepatan layanan, keramahan staf, dan konsistensi pengalaman. Pada titik ini kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penentu. Ketika karyawan disiplin mengikuti prosedur keselamatan, hadir tepat waktu, serta berkomunikasi secara efektif, alur operasional menjadi lancar dan kepuasan pengunjung meningkat. Namun dalam praktik sehari-hari, organisasi kerap menghadapi perilaku kontraproduktif (Counterproductive work behavior/CWB) seperti datang terlambat, menunda tugas, melewati langkah SOP demi mempercepat antrian, menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi, hingga melakukan komunikasi yang tidak sopan ketika tekanan kerja meningkat. Intinya, CWB merupakan perilaku yang merugikan organisasi maupun individu di tempat kerja (Rotundo & Xie, 2008).

Tabel 1.1 Pra Survei Kondisi Karyawan Funtopia Semarang

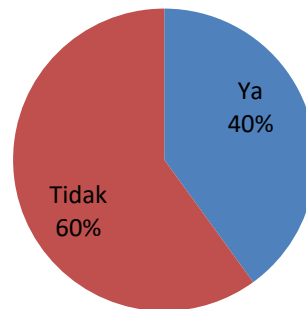
Menggunakan waktu kerja untuk mengobrol/istirahat lebih lama dari yang diizinkan



Sumber: Survei Peneliti, 2025

Mayoritas karyawan (60%) merasa telah menggunakan waktu kerja sesuai dengan aturan yang berlaku, namun terdapat angka yang cukup signifikan, yaitu 40% karyawan, mengakui bahwa mereka pernah menggunakan waktu jam kerja untuk aktivitas di luar pekerjaan (mengobrol atau memperpanjang waktu istirahat) melebihi batas yang sudah ditentukan.

Menyalahgunakan kebijakan perusahaan untuk keperluan pribadi



Sumber: Survei Peneliti, 2025

Mayoritas responden (60%) menyatakan bahwa mereka tetap patuh dan tidak menyalahgunakan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan untuk kepentingan di luar pekerjaan, namun terdapat 40% responden yang secara terbuka mengakui telah memanfaatkan kebijakan perusahaan demi keperluan pribadi seperti memanfaatkan fasilitas kantor demi kepentingan sendiri. Angka ini identik dengan temuan pada data sebelumnya mengenai penyalahgunaan waktu kerja.

Berdasarkan hasil pra-survei terhadap karyawan Funtopia Semarang, mengindikasikan adanya perilaku kerja kontraproduktif (CWB) yang nyata, terlihat dari 40% karyawan yang mengaku melanggar aturan waktu istirahat dan kebijakan kantor demi urusan pribadi. Hal ini disinyalir sebagai dampak dari beban kerja yang berat, rasa kegalauan, serta kelelahan dalam melayani pelanggan. Walaupun mayoritas karyawan (60%) masih disiplin, besarnya tingkat pelanggaran ini menuntut pihak manajemen untuk mengkaji ulang sistem pengawasan dan distribusi tugas demi menjaga stabilitas produktivitas perusahaan.

Hasil Penilaian Customer Funtopia Semarang

Narasumber	Ulasan
Narasumber 1	Wahana bagus, namun pelayanan kurang , terdapat penyampaian informasi yang tidak tepat
Narasumber 2	Secara umum kebersihan fasilitas sudah bagus. Perlu diperhatikan petugas untuk mengatur wahana train station agar antrian tetap stabil.
Narasumber 3	Tempat bagus sesuai dengan harganya, kamar mandi bersih, hanya saran kepada karyawan yg jadi badut kurang ramah krn adik saya menyapa minta tolong tapi di cuekin 3x padahal di depan mata.
Narasumber 4	Sungguh mengecewakan sekali ketanggapan karyawan yang kurang empati . Anak saya terjatuh di tangga ke lantai atas hingga menangis dan berlumuran darah di mulut, tangan dan bajunya karena giginya lepas beberapa namun tidak satupun dari banyak pegawai yg dilewatkan

Narasumber	Ulasan
	anak saya membantu
Narasumber 5	Tempat nya sangat bagus tapi petugasnya bergerombol diberbagai titik dan ngobrol dengan teman nya

Sumber: tangkapan layar agregat ulasan Google 2025.

Berdasarkan ulasan pengunjung Funtopia Semarang, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan yang kontras antara kualitas fisik wahana dengan standar pelayanan sumber daya manusianya. Meskipun fasilitas dinilai bagus, bersih, dan memiliki harga yang kompetitif, tingkat kepuasan pengunjung menurun akibat rendahnya empati dan ketanggapan karyawan, terutama saat menghadapi insiden kecelakaan anak. Selain itu, terdapat masalah kedisiplinan yang nyata di mana petugas sering terlihat bergerombol dan mengobrol di area kerja sehingga mengabaikan interaksi dengan pengunjung serta manajemen antrean. Kurangnya keramahmatan dan ketidakefektifan komunikasi dalam penyampaian informasi semakin mempertegas adanya penurunan kualitas layanan operasional di lapangan.

Berbagai studi menunjukkan bahwa CWB tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan dipengaruhi oleh kondisi kerja dan perilaku yang berulang. Faktor pertama adalah disiplin kerja. Ketika kedisiplinan rendah misalnya kebiasaan terlambat, mengabaikan SOP, atau bekerja tidak sesuai arahan risiko munculnya perilaku menyimpang semakin tinggi. Penelitian di berbagai sektor menegaskan bahwa disiplin berperan besar dalam menekan perilaku negatif karyawan (Isnaini et al., 2021)

Selain itu beban kerja menjadi faktor pemicu yang semakin sering muncul dalam riset CWB. Volume tugas yang tinggi, tekanan waktu pada jam puncak, serta kelelahan mental membuat karyawan lebih rentan memotong prosedur keselamatan atau menunda pekerjaan administratif. Temuan *Frontiers in Psychology* (Zhao & Liu, 2024) menunjukkan bahwa Tuntutan pekerjaan yang tinggi meningkatkan kecenderungan perilaku menyimpang apabila tidak diimbangi sumber daya kerja yang memadai.

Faktor berikutnya adalah kepemimpinan. Atasan yang mampu memberikan arahan jelas, konsisten dalam menegakkan aturan, dan menjadi teladan dalam pelayanan cenderung menurunkan perilaku kontraproduktif. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang tegas atau tidak adil dapat memicu frustrasi dan kebingungan operasional. Penelitian (Dewanata, 2024) membuktikan bahwa kepemimpinan etis berhubungan negatif dengan CWB melalui peningkatan kepuasan kerja.

Selain tiga faktor tersebut keterlibatan kerja (*work engagement*) memberikan dimensi positif dalam memahami perilaku karyawan. Karyawan yang memiliki energi, antusiasme, dan rasa keterikatan terhadap pekerjaannya lebih jarang menampilkan perilaku kontraproduktif. Studi terbaru dari (Mvuyana et al., 2024) melaporkan hubungan negatif antara *engagement* dan CWB dalam berbagai konteks layanan dan pekerjaan berbasis platform digital.

Studi ini dilatarbelakangi oleh adanya celah penelitian (*research gap*) akibat ketidakkonsistenan temuan mengenai dampak Disiplin Kerja (X1) terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif (Y). Meskipun Bui & Zeng (2021) serta Shamsudin & Subramaniam (2015) mencatat adanya pengaruh yang signifikan, hasil berlawanan ditemukan oleh Fox & Spector (2021) dan Saks (2019) yang menunjukkan hubungan tidak signifikan. Inkonsistensi ini memberi sinyal bahwa efektivitas disiplin kerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi, yang dalam lingkup Funtopia Semarang terkonfirmasi melalui data pra-survei di mana **40%** karyawan tetap melakukan pelanggaran aturan. Sementara itu, variabel Beban Kerja (X2), Kepemimpinan (X3), dan Keterlibatan Kerja (X4) cenderung

memiliki kaitan yang lebih konsisten terhadap perilaku kontraproduktif menurut literatur luas, walaupun variabel keterlibatan kerja masih menyisakan sedikit perdebatan ilmiah setelah ditemukan tidak signifikan oleh Shamsudin & Subramaniam (2015).

Berdasarkan paparan teori, temuan penelitian terdahulu, dan hasil pra-survei, terlihat bahwa pengaruh stres kerja, keadilan organisasi, kepemimpinan, dan engagement terhadap CWB belum sepenuhnya konsisten di berbagai konteks. Tiap organisasi punya kondisi unik yang membuat akar penyebab dominan bisa berbeda. Selain itu, studi lokal yang menggabungkan keempat faktor secara simultan pada setting layanan wahana hiburan masih terbatas. Karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberi gambaran empiris yang lebih lengkap tentang akar penyebab CWB pada konteks tersebut, sekaligus menyiapkan langkah perbaikan yang praktis bagi manajemen agar perilaku kontraproduktif turun dan kualitas layanan tetap stabil pada jam puncak.

2. Kajian Pustaka

2.1 *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory merupakan salah satu landasan teoretis yang menekankan bahwa hubungan antarindividu dalam organisasi terbentuk melalui proses pertukaran sosial yang melibatkan pemberian serta penerimaan manfaat. Teori ini berasumsi bahwa setiap individu menilai kualitas hubungan kerja berdasarkan sejauh mana pertukaran tersebut dirasakan adil dan saling menguntungkan. Ketika karyawan menerima dukungan, penghargaan, perlakuan yang layak, serta kondisi kerja yang memadai, mereka akan terdorong memberikan kontribusi yang lebih besar sebagai bentuk timbal balik psikologis. Sebaliknya, apabila pengalaman kerja dipersepsikan tidak seimbang, respons yang muncul dapat bersifat negatif dan merugikan organisasi (**TUNCER, 2019**).

Dalam perspektif perilaku organisasi *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa sikap dan perilaku karyawan merupakan refleksi dari persepsi mereka terhadap hubungan pertukaran dengan organisasi maupun atasan. Pertukaran tersebut tidak hanya mencakup imbalan materiil seperti kompensasi, tetapi juga unsur nonmateriil seperti dukungan emosional, keadilan, kejelasan arahan, dan apresiasi. Karyawan akan menunjukkan tingkat komitmen dan keterlibatan yang lebih tinggi apabila karyawan merasakan adanya penghargaan dan pengakuan atas usaha yang diberikan (Abdelkhalek et al., 2025).

Sebaliknya ketika pertukaran dianggap tidak memadai, misalnya melalui disiplin yang tidak konsisten, beban kerja yang tidak proporsional, komunikasi kepemimpinan yang lemah, atau kurangnya kesempatan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan, maka risiko munculnya perilaku kontraproduktif meningkat. Dalam kondisi tersebut, karyawan dapat menunjukkan penurunan motivasi, kecenderungan menunda tugas, ketidakpatuhan terhadap prosedur, hingga perilaku yang merugikan organisasi.

Dengan demikian *Social Exchange Theory* memberikan kerangka konseptual yang kuat untuk memahami hubungan antara disiplin kerja, beban kerja, kepemimpinan, dan keterlibatan kerja terhadap perilaku kontraproduktif. Teori ini menegaskan bahwa kualitas pertukaran sosial menjadi faktor yang menentukan apakah karyawan akan merespons dengan perilaku adaptif maupun maladaptif di lingkungan kerja.

2.1 *Counterproductive Work Behaviour*

Counterproductive Work Behaviour merupakan perilaku yang dilakukan karyawan yang dapat merugikan organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung (Andriani et al., 2023). Contoh secara langsung meliputi, penyalahgunaan fasilitas untuk kepentingan pribadi, dan tidak langsung itu meliputi bermain Hp pada saat jam operesional. Perilaku ini mencakup tindakan yang melanggar norma, menghambat tujuan organisasi, mengurangi kualitas layanan, atau menyebabkan kerugian material maupun nonmaterial (Mulyanto et

al., 2023). Para ahli menjelaskan bahwa perilaku kontraproduktif muncul akibat ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya, persepsi terhadap ketidakadilan, stres berkepanjangan, serta lemahnya dukungan organisasi (Damayanti et al., 2025). Dalam konteks layanan publik dan sektor jasa, perilaku ini dapat muncul dalam bentuk keterlambatan, absensi tidak wajar, pengabaian prosedur, komunikasi yang tidak sopan, penurunan kualitas layanan, maupun sabotase ringan (Ani Supriyani, 2025).

Proses munculnya perilaku kontraproduktif dapat dijelaskan melalui beberapa tahapan psikologis. Pada tahap awal (Klobor et al., 2022), karyawan mengalami tekanan atau ketidakpuasan akibat persepsi ketidakadilan, ketidaksesuaian beban kerja, atau hubungan kerja yang tidak sehat. Tekanan ini kemudian memengaruhi regulasi emosi dan kontrol perilaku sehingga individu menjadi lebih rentan melakukan tindakan yang menyimpang. Pada tahap selanjutnya perilaku menyimpang mulai terlihat dalam bentuk penurunan motivasi, penundaan tugas, pengabaian standar operasi, dan keengganan bekerja sama. Apabila kondisi ini tidak mendapatkan intervensi, perilaku kontraproduktif dapat berkembang menjadi pola yang stabil dan memengaruhi kinerja keseluruhan unit kerja (Dewanata, 2024a).

2.1.1 Indikator *Counterproductive Work Behaviour*

Indikator perilaku kontraproduktif dapat dikelompokkan menjadi indikator yang merugikan organisasi dan indikator yang merugikan individu. Indikator tersebut meliputi (Abdelkhalek et al., 2025) (1) Pelanggaran prosedur (2) Penurunan kualitas layanan (3) Ketidaktepatan waktu dan absensi tidak wajar (4) Penggunaan fasilitas untuk kepentingan pribadi (5) Konflik dan komunikasi tidak sopan (6) Penolakan bekerja sama. Pelanggaran Prosedur Melanggar standar operasional dan prosedur resmi. Penurunan kualitas layanan Hasil kerja menurun dan tidak memenuhi standar mutu. Ketidaktepatan waktu dan absensi tidak wajar Sering terlambat atau absen tanpa alasan yang jelas. Penggunaan fasilitas untuk kepentingan pribadi seperti Memanfaatkan fasilitas kantor demi kepentingan sendiri. Konflik dan komunikasi tidak sopan, Perilaku tidak sopan yang memicu keretakan hubungan kerja. Penolakan bekerja sama Penolakan untuk berkolaborasi atau membantu tim.

2.2 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan suatu kondisi ketika karyawan menunjukkan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, jadwal, dan standar perilaku yang telah ditetapkan organisasi (Elizabeth et al., 2025a). Disiplin mencerminkan sikap profesional, keteraturan, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Secara teoritis, disiplin tidak hanya dipahami sebagai hukuman atau bentuk pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan perilaku melalui motivasi internal yang terarah dan komitmen terhadap nilai organisasi (Juli et al., 2024). Disiplin kerja menjadi salah satu upaya untuk mencapai efektivitas manajemen sumber daya manusia karena mencerminkan kualitas hubungan organisasi dengan karyawan (N. H. Ibrahim et al., 2025).

Proses pembentukan disiplin kerja berlangsung melalui interaksi berkelanjutan antara peraturan organisasi, sosialisasi, pengawasan, serta pengalaman kerja. Pada tahap awal (Yuliantini et al., 2021), organisasi memperkenalkan standar kerja melalui orientasi, pelatihan, dan peraturan tertulis. Selanjutnya (Komari, 2023), perilaku karyawan dibentuk melalui supervisi, umpan balik, dan evaluasi berkala. Disiplin juga berkembang melalui adaptasi budaya organisasi dan pembiasaan terhadap pola kerja tertentu. Ketika karyawan memahami tujuan peraturan dan menerima perlakuan yang adil, disiplin akan tumbuh secara internal tanpa harus dipaksakan. Sebaliknya, ketidakjelasan aturan atau ketidakkonsistenan penegakan disiplin dapat menurunkan komitmen dan meningkatkan risiko perilaku kontraproduktif (Putu et al., 2025).

2.2.1 Manfaat Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang baik memberikan banyak manfaat bagi organisasi. Pertama, disiplin menciptakan keteraturan operasional sehingga layanan dapat diberikan secara tepat waktu dan sesuai standar (S. Ibrahim & A, 2018). Kedua, disiplin meningkatkan keselamatan kerja, khususnya pada lingkungan kerja yang memiliki risiko operasional seperti wahana bermain (Suroso & Anggraeni, 2021). Ketiga, disiplin memperkuat nilai tanggung jawab dan komitmen sehingga mendorong kinerja individu maupun tim (Isnaini et al., 2021). Keempat, disiplin berperan sebagai pencegah awal terhadap perilaku menyimpang karena karyawan memahami batasan perilaku yang diperbolehkan (Putu et al., 2025). Dengan disiplin yang baik, organisasi dapat meminimalkan konflik, meningkatkan produktivitas, serta menjaga reputasi layanan (Shafira, 2026).

2.2.2 Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja mencakup beberapa aspek utama (Hadi et al., 2024), yaitu (1) tidak menunda suatu pekerjaan, (2) kepatuhan terhadap prosedur, (3) penggunaan fasilitas kerja secara bertanggung jawab, (4) kesiapan kerja, dan (5) Kemauan mengikuti arahan. Tidak Menunda pekerjaan dan penyelesaian tugas sesuai deadline, dapat juga ketepatan waktu meliputi kehadiran, waktu istirahat, serta kesesuaian jadwal. Kepatuhan terhadap prosedur meliputi pelaksanaan instruksi, pemenuhan standar keselamatan, dan dokumentasi kerja. Indikator lain adalah kesiapan kerja mencerminkan sikap yang siap memulai suatu pekerjaan secara kehadiran dan kemampuan. Kemauan mengikuti arahan menggambarkan sejauh mana pekerja mau dan mampu mengikuti petunjuk saran yang diberikan atasan.

2.3 Beban Kerja

Beban kerja merujuk pada tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu, baik berupa tuntutan fisik, maupun emosional (Dewanata, 2024a). Beban kerja mencakup volume tugas, kompleksitas pekerjaan, tekanan waktu, intensitas interaksi, serta tuntutan mental yang muncul selama pelaksanaan pekerjaan. Beban kerja tidak hanya ditentukan oleh jumlah tugas, tetapi juga oleh persepsi individu terhadap kapasitas dirinya untuk menyelesaikan tuntutan tersebut. Beban kerja yang tidak seimbang dapat menimbulkan stres, kelelahan, dan penurunan kualitas pelayanan (Abdelkhalek et al., 2025).

Proses pembentukan beban kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kemampuan karyawan, keterampilan, pengalaman, dan kondisi fisik (Abdelkhalek et al., 2025). Faktor eksternal meliputi tuntutan organisasi, jumlah pelanggan, kondisi operasional, serta mekanisme pembagian tugas (Shafira, 2026). Pada jam kerja puncak, beban kerja meningkat karena tingginya volume pengunjung, sehingga karyawan harus melakukan penyesuaian fisik dan mental. Tanpa dukungan memadai seperti peralatan lengkap, koordinasi yang baik, dan kepemimpinan yang efektif, proses penanganan beban kerja dapat memburuk dan memicu perilaku kontraproduktif (Ani Supriyani, 2025).

2.3.1 Indikator Beban Kerja

Indikator beban kerja mencakup (1) volume pekerjaan, (2) durasi pengerjaan, (3) tekanan waktu, (4) frekuensi interaksi dengan pelanggan, (5) tuntutan konsentrasi, dan (6) tingkat kelelahan (Andriani et al., 2023). Volume pekerjaan mencerminkan banyaknya tugas yang harus diselesaikan. Tekanan waktu menggambarkan kecepatan layanan yang diharapkan. Tuntutan konsentrasi menunjukkan kebutuhan kognitif dalam pengambilan keputusan. Tingkat kelelahan merupakan indikator penting yang mencerminkan keseimbangan antara tuntutan dan kapasitas. Indikator ini membantu organisasi memetakan jenis beban kerja fisik, mental, dan emosional.

2.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi dan mengarahkan perilaku individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Mulyanto et al., 2023). Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan posisi formal, tetapi juga kemampuan memberikan teladan, membangun kepercayaan, menciptakan visi bersama, dan memfasilitasi kinerja. Gaya kepemimpinan yang efektif memperhatikan kebutuhan emosional karyawan, kejelasan instruksi, serta konsistensi dalam penegakan aturan. Pemimpin berperan sebagai pengarah, motivator, pembimbing, dan penghubung antara kebijakan organisasi dan pelaksanaannya (Hadi et al., 2024).

Proses kepemimpinan terbentuk melalui interaksi yang berkelanjutan antara pemimpin dan bawahan. Pada tahap awal (Damayanti et al., 2025), pemimpin menetapkan visi, tujuan, dan standar perilaku. Tahap berikutnya (Klobor et al., 2022) melibatkan komunikasi instruksi, pembagian tugas, dan supervisi. Pemimpin juga melakukan proses pemantauan untuk mengevaluasi kinerja, memberikan umpan balik, dan melakukan penyesuaian strategi. Proses kepemimpinan yang efektif menuntut pemahaman terhadap dinamika tim, kemampuan menyelesaikan konflik, serta ketegasan dalam penegakan aturan. Tanpa proses yang jelas, arah kerja menjadi ambigu sehingga karyawan lebih mudah menampilkan perilaku tidak adaptif (N. H. Ibrahim et al., 2025).

Kepemimpinan yang efektif memberikan manfaat besar bagi organisasi. Pertama, kepemimpinan meningkatkan motivasi kerja karena karyawan merasa dihargai dan memahami tujuan pekerjaan (Manajemen, 2021). Kedua, kepemimpinan memperkuat koordinasi tim sehingga alur kerja menjadi lebih efisien (Santika, 2025). Ketiga, kepemimpinan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang membantu mengurangi stres, kebingungan, dan konflik (Puspikasari & Mawarny, 2024). Keempat, kepemimpinan yang adil menurunkan kecenderungan perilaku kontraproduktif karena karyawan merasakan kualitas pertukaran sosial yang positif (Putu et al., 2025). Dengan demikian, kepemimpinan berfungsi sebagai penggerak utama kinerja organisasi.

2.4.1 Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan meliputi (1) kejelasan arahan, (2) kemampuan komunikasi, (3) konsistensi dalam pengambilan keputusan, (4) ketegasan, (5) kemampuan memotivasi, dan (6) keadilan dalam perlakuan (Elizabeth et al., 2025a). Kejelasan arahan menunjukkan kemampuan pemimpin menyampaikan tujuan dan instruksi. Ketegasan mencerminkan kemampuan pemimpin mengambil keputusan yang konsisten. Keadilan menunjukkan perlakuan setara terhadap seluruh anggota tim. Kemampuan memotivasi merupakan indikator penting yang menunjukkan kualitas hubungan pemimpin dengan bawahan. Semua indikator ini menjadi fokus dalam evaluasi efektivitas kepemimpinan.

2.5 Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterlibatan kerja atau *work engagement* merupakan keadaan psikologis positif yang ditandai oleh energi, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan (Juli et al., 2024). Individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi menunjukkan antusiasme, komitmen, serta keterikatan emosional terhadap tugas (Yuliantini et al., 2021). Keterlibatan kerja dipahami sebagai respons terhadap lingkungan kerja yang mendukung, kepemimpinan yang adil, serta pertukaran sosial yang positif antara karyawan dan organisasi (Komari, 2023). Dalam konteks layanan, keterlibatan kerja menjadi indikator penting terhadap kualitas interaksi dengan pelanggan (Shafira, 2026).

Proses terbentuknya keterlibatan kerja dipengaruhi oleh sumber daya pribadi dan sumber daya pekerjaan. Sumber daya pribadi mencakup kepercayaan diri, kemampuan, dan ketahanan mental (S. Ibrahim & A, 2018). Sumber daya pekerjaan mencakup dukungan atasan, kejelasan peran, kesempatan pengembangan, serta akses terhadap sarana

kerja. Ketika sumber daya tersebut tersedia secara memadai, motivasi karyawan meningkat dan keterlibatan kerja terbentuk secara alami (TUNCER, 2019). Namun, apabila tuntutan pekerjaan lebih berat dibandingkan sumber daya yang tersedia, tingkat keterlibatan dapat menurun dan memicu perilaku kontraproduktif.

2.5.1 Manfaat Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Keterlibatan kerja memiliki manfaat signifikan bagi organisasi maupun individu. Bagi organisasi (Suroso & Anggraeni, 2021), keterlibatan kerja meningkatkan kinerja, kualitas pelayanan, dan produktivitas. Bagi individu (Isnaini et al., 2021), keterlibatan kerja menimbulkan rasa bermakna, kepuasan, dan perkembangan diri. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi juga menurunkan risiko stres dan memperkuat hubungan sosial di tempat kerja (Putu et al., 2025). Dengan demikian, keterlibatan kerja menjadi salah satu strategi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Dewanata, 2024a).

2.5.2 Indikator Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Indikator keterlibatan kerja meliputi (1) vitalitas, (2) dedikasi, (3) antusiasme, (4) komitmen, (5) penyerapan dalam pekerjaan, dan (6) Kemauan membantu rekan kerja (Hadi et al., 2024). Vitalitas mencerminkan energi dan ketahanan fisik maupun mental. Dedikasi menunjukkan rasa bangga, antusiasme adalah semangat yang besar, Komitmen menggambarkan keseriusan terhadap pencapaian tujuan organisasi, Penyerapan menggambarkan kondisi ketika individu sangat fokus dan menikmati pekerjaannya, Kemampuan membantu rekan kerja yang berkaitan dengan keinginan terlibat dalam proses interaksi lingkungan.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	X1 → Y	X2 → Y	X3 → Y	X4 → Y
1	(Fox & Spector, 2021)	≠	✓	✓	✓
2	(Bui & Zeng, 2021)	✓	✓	≠	≠
3	(Breevaart & Bakker, 2018)	≠	≠	✓	✓
4	(Shamsudin & Subramaniam, 2015)	✓	✓	≠	≠
5	(Saks, 2019)	≠	≠	✓	✓

Keterangan:

≠ =Tidak berpengaruh Signifikan

✓ = Berpengaruh Signifikan

X1= Disiplinan

X2= Beban Kerja

X3= Kepemimpinan

X4= Keterlibatan Kerja (*Work Engagement*)

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa variabel **X1(Disiplin Kerja)** → **Y(kontraproduktif)** memiliki hasil yang relatif tidak konsisten antar studi. Beberapa penelitian, seperti Fox & Spector (2021), Breevaart & Bakker (2018), dan Saks (2019), menunjukkan bahwa X1 (Disiplin Kerja) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Y (kontraproduktif), sedangkan penelitian lain seperti Bui & Zeng (2021) serta Shamsudin & Subramaniam (2015) justru menemukan adanya hubungan yang berarti. Ketidakepahamaan ini mengindikasikan bahwa pengaruh X1(Disiplin Kerja) terhadap perilaku kerja kontraproduktif (Y) sangat bergantung pada konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, serta kondisi internal karyawan. Variasi hasil dapat pula disebabkan oleh perbedaan instrumen pengukuran atau perbedaan budaya kerja di lokasi penelitian.

Berbeda dengan X1 (Disiplin Kerja), sebagian besar literatur memperlihatkan

bahwa **X2 (Beban Kerja) → Y (kontraproduktif)** cenderung memiliki hubungan yang lebih konsisten. Fox & Spector (2021), Bui & Zeng (2021), serta Shamsudin & Subramaniam (2015) menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari X2 (Beban Kerja) terhadap Y (Kontraproduktif). Hal ini memperkuat pandangan bahwa faktor X2 (Beban Kerja) merupakan salah satu determinan utama dalam munculnya perilaku kerja kontraproduktif. Dengan demikian, X2 (Beban Kerja) menjadi variabel penting yang secara teoritis dan empiris memiliki kontribusi kuat dalam menjelaskan mengapa karyawan dapat menunjukkan perilaku yang merugikan organisasi. Konsistensi temuan ini juga memperkuat landasan teoritis yang menghubungkan kondisi psikologis tertentu dengan kecenderungan memunculkan perilaku negatif di tempat kerja.

Sementara itu, variabel **X3 (Kepemimpinan) → Y (Kontraproduktif)** menunjukkan hasil yang cukup stabil pada sebagian besar penelitian terdahulu. Fox & Spector (2021), Breevaart & Bakker (2018), serta Saks (2019) menunjukkan pengaruh yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa X3 (Kepemimpinan) memiliki peran penting dalam membentuk atau menahan munculnya perilaku kontraproduktif. Ketika X3 (Kepemimpinan) berada dalam kondisi optimal, kecenderungan munculnya Y (Kontraproduktif) cenderung menurun. Sebaliknya, ketika X3 (Kepemimpinan) melemah, potensi kemunculan Y (Kontraproduktif) meningkat. Hal ini memperkuat teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa kualitas faktor X3 (Kepemimpinan) dapat memperbaiki kondisi kerja dan menekan kecenderungan perilaku negatif.

Variabel **X4 (Keterlibatan Kerja) → Y (Kontraproduktif)** menunjukkan hasil yang bervariasi, namun kecenderungannya lebih banyak mendukung adanya hubungan dengan Y (Kontraproduktif). Fox & Spector (2021), Breevaart & Bakker (2018), serta Saks (2019) memberikan bukti bahwa X4 (Keterlibatan Kerja) memiliki pengaruh signifikan terhadap Y (Kontraproduktif). Hanya Shamsudin & Subramaniam (2015) yang menemukan bahwa hubungan ini tidak signifikan. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden, jenis pekerjaan, atau budaya perusahaan tempat penelitian dilakukan. Namun secara umum, temuan mayoritas penelitian mendukung bahwa X4 (Keterlibatan Kerja) merupakan faktor yang memengaruhi kecenderungan munculnya perilaku kerja kontraproduktif, sehingga variabel ini tetap relevan dan penting untuk dikaji pada konteks Funtopia Semarang.

2.7 Perumusan Hipotesis

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Counterproductive Work Behaviour

Disiplin kerja merupakan mekanisme pengendalian perilaku yang memastikan karyawan mematuhi aturan, standar operasi, dan ketentuan organisasi. Ketika disiplin ditegakkan secara konsisten dan adil, karyawan cenderung mengembangkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap tugas sehingga menurunkan kecenderungan melakukan perilaku kontraproduktif. Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa kepatuhan karyawan terbentuk ketika mereka memperoleh perlakuan yang layak dan kondisi kerja yang mendukung.

Penelitian sebelumnya oleh (Yetgin, 2024) menunjukkan bahwa disiplin kerja yang baik berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Studi yang dilakukan oleh Isnaini et al. (2020) juga menemukan bahwa tingkat kedisiplinan yang tinggi mampu menurunkan frekuensi tindakan kontraproduktif seperti keterlambatan kerja, pengabaian standar operasional prosedur, serta penundaan penyelesaian tugas. Temuan ini menegaskan bahwa disiplin kerja berperan dalam menciptakan keteraturan dan mengendalikan perilaku yang merugikan organisasi.

Dengan demikian, semakin baik kedisiplinan kerja, semakin rendah tingkat perilaku kontraproduktif.

H1 : Disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap perilaku kontraproduktif karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

Beban kerja mencerminkan tuntutan fisik, mental, dan emosional yang harus dihadapi karyawan dalam menyelesaikan tugas. Beban kerja yang berlebihan dapat menimbulkan kelelahan, stres, serta ketidakmampuan mengontrol emosi, yang pada akhirnya meningkatkan kemungkinan munculnya perilaku kontraproduktif. Penelitian yang dilakukan oleh Zhao et al. (2019) menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi berhubungan signifikan dengan meningkatnya perilaku kontraproduktif melalui mediasi kelelahan emosional. Selain itu, beban kerja yang tidak seimbang mendorong karyawan untuk melewati prosedur keselamatan, mengabaikan standar kerja, atau melakukan jalan pintas demi memenuhi tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, semakin tinggi beban kerja yang dirasakan, semakin besar kecenderungan karyawan melakukan perilaku kontraproduktif.

H2 : Beban kerja berpengaruh positif terhadap perilaku kontraproduktif karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap *ontraproductive Work Behaviour*

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta memastikan keadilan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin yang efektif mampu memberikan dukungan emosional, memberikan pemahaman tentang tujuan kerja, dan menegakkan aturan secara konsisten sehingga karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Hal ini mengurangi kecenderungan munculnya perilaku menyimpang.

Penelitian Faaiz dan Dewanata (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang etis dan suportif berpengaruh negatif terhadap perilaku kontraproduktif karyawan. Kepemimpinan yang baik membangun hubungan kerja yang positif dan meningkatkan kepercayaan, sehingga karyawan terdorong untuk menjaga perilaku dan menghindari tindakan yang merugikan organisasi. Dengan demikian, efektivitas kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menekan perilaku kontraproduktif.

H3 : Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap perilaku kontraproduktif karyawan.

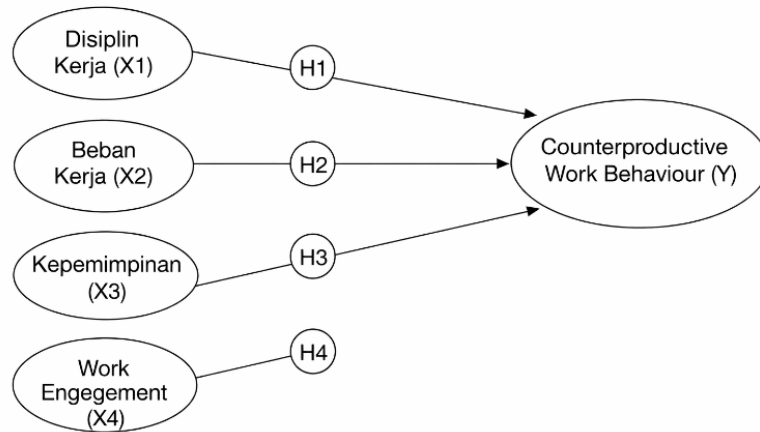
Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

Keterlibatan kerja atau *work engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai oleh energi, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi umumnya menunjukkan motivasi kuat untuk memberikan kinerja terbaik, mematuhi aturan kerja, serta menunjukkan perilaku prososial (Dewanata, 2024a). Kondisi ini menurunkan peluang terjadinya perilaku kontraproduktif.

Penelitian yang dilakukan oleh Mvuyana et al. (2020) menemukan bahwa keterlibatan kerja berhubungan negatif dengan perilaku menyimpang, khususnya pada sektor layanan. Semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan, semakin rendah kecenderungan melakukan tindakan seperti pengabaian standar operasional, perilaku tidak profesional, maupun penurunan kualitas layanan. Oleh karena itu, keterlibatan kerja berperan sebagai faktor protektif dalam mencegah perilaku kontraproduktif.

H4 : Keterlibatan kerja berpengaruh negatif terhadap perilaku kontraproduktif karyawan.

2.8 Kerangka Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: dikembangkan untuk penelitian, 2025.

3. Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *survey*. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian berusaha menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang diukur dengan angka dan dianalisis menggunakan teknik statistik. Metode *survey* digunakan untuk memperoleh data primer dari responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur (Abdelkhalek et al., 2025).

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan menganalisis hubungan dan pengaruh antara beberapa variabel. Dalam hal ini, penelitian mempelajari pengaruh disiplin kerja, beban kerja, kepemimpinan, dan *work engagement* terhadap *Counterproductive Work Behaviour* karyawan. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear berganda sehingga dapat diketahui pengaruh masing masing variabel bebas maupun pengaruhnya secara simultan (Ani Supriyani, 2025).

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada unit organisasi yang menjadi objek penelitian, yaitu perusahaan atau instansi tempat karyawan yang menjadi responden bekerja. Lokasi dipilih secara sengaja karena pada unit tersebut terdapat fenomena perilaku kontraproduktif yang ingin dikaji, seperti keterlambatan, pengabaian prosedur, dan penurunan kualitas layanan. Pengumpulan data dilakukan pada periode tertentu yang disesuaikan dengan jadwal operasional organisasi dan ketersediaan responden, sehingga proses penyebaran kuesioner tidak mengganggu kelancaran aktivitas kerja.

3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada organisasi yang menjadi objek penelitian. Populasi didefinisikan sebagai keseluruhan subjek penelitian yang memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian, yaitu karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional serta berpotensi menampilkan perilaku kontraproduktif (Medica et al., 2020). Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 35 karyawan.

Jumlah Sampel (n) = Jumlah Populasi (N)

n = N = 35

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dijadikan sebagai responden penelitian (Sidiq priadana, 2021). Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh dengan jumlah 35

3.4 Definisi Konsep dan Definisi Operasional Variabel

Definisi konsep menjelaskan makna tiap variabel secara teoritis, sedangkan definisi operasional menjelaskan bagaimana variabel diukur dalam penelitian. Pengukuran dilakukan menggunakan skala *Likert* dengan rentang skor 1 sampai 5, di mana responden diminta menyatakan tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang disusun berdasarkan indikator masing masing variabel.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Utama	Skala
Disiplin Kerja (X1)	Tingkat kepatuhan karyawan terhadap	a. Tidak Menunda pekerjaan dan	<i>Likert</i> 1 sampai

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Utama	Skala
	peraturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku dalam organisasi (Dewanata, 2024a).	penyelesaian tugas sesuai deadline b. Kepatuhan terhadap prosedur kerja c. Penggunaan fasilitas kerja secara bertanggung jawab d. Kesiapan kerja e. Kemauan mengikuti arahan (Hadi et al., 2024)	5
Beban Kerja (X2)	Persepsi karyawan mengenai banyaknya tugas, tekanan waktu, serta tuntutan fisik dan mental yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan (Hadi et al., 2024).	a. Volume pekerjaan b. Tekanan waktu c. Kompleksitas tugas d. Frekuensi interaksi dengan pelanggan e. Tuntutan konsentrasi f. Tingkat kelelahan setelah bekerja (Andriani et al., 2023)	<i>Likert</i> 1 sampai 5
Kepemimpinan (X3)	Persepsi karyawan terhadap kemampuan atasan dalam mengarahkan, membimbing, memotivasi, dan menegakkan aturan guna mencapai tujuan organisasi (N. H. Ibrahim et al., 2025).	a. Kejelasan arahan b. Kemampuan komunikasi c. Konsistensi keputusan d. Keadilan perlakuan e. Kemampuan memotivasi f. Kemampuan menyelesaikan konflik (Elizabeth et al., 2025a)	<i>Likert</i> 1 sampai 5
<i>Work Engagement</i> (X4)	Keadaan psikologis positif yang ditandai dengan energi, dedikasi, dan penyerapan karyawan dalam pekerjaan (Putu et al., 2025).	a. Vitalitas atau energi kerja b. Dedikasi terhadap tugas c. Antusiasme dalam bekerja d. Penyerapan dalam pekerjaan e. Komitmen terhadap tujuan organisasi f. Kemauan membantu rekan kerja (Hadi et al., 2024)	<i>Likert</i> 1 sampai 5
<i>Counterproductive Work Behaviour</i> (Y)	Perilaku karyawan yang secara sadar maupun tidak sadar dapat merugikan organisasi maupun rekan kerja, baik melalui pengurangan	a. Pelanggaran prosedur b. Penurunan kualitas layanan c. Ketidaktepatan waktu dan absensi tidak wajar d. Penggunaan fasilitas	<i>Likert</i> 1 sampai 5

Variabel	Definisi Operasional	Indikator Utama	Skala
	kualitas, pelanggaran aturan, maupun tindakan tidak etis (Shafira, 2026).	untuk kepentingan pribadi e. Konflik dan komunikasi tidak sopan f. Penolakan bekerja sama (Abdelkhalek et al., 2025)	

Indikator-indikator yang tercantum pada tabel digunakan sebagai dasar dalam penyusunan butir-butir pernyataan kuesioner penelitian. Setiap butir pernyataan disusun untuk merepresentasikan variabel penelitian secara operasional sehingga dapat diukur secara empiris.

Penelitian ini menggunakan **skala Likert lima tingkat** sebagai skala pengukuran. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, persepsi, dan pendapat responden terhadap pernyataan yang diberikan. Adapun kategori jawaban dalam skala Likert lima tingkat adalah sebagai berikut (Ph.D. Ummul Aiman et al., 2022):

1. **Sangat Tidak Setuju (STS)** diberi skor 1
2. **Tidak Setuju (TS)** diberi skor 2
3. **Netral (N)** diberi skor 3
4. **Setuju (S)** diberi skor 4
5. **Sangat Setuju (SS)** diberi skor 5

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data primer diperoleh melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator setiap variabel. Kuesioner diberikan kepada responden secara langsung atau melalui media daring. Responden diminta memberikan jawaban sesuai kondisi yang mereka alami pada skala *Likert* 1 sampai 5. Selain data primer, penelitian juga menggunakan data sekunder berupa dokumen organisasi, laporan kehadiran, standar operasional prosedur, dan dokumen pendukung lain yang relevan untuk memberikan gambaran konteks penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data dan Alat Analisis

Analisis data dilakukan dalam beberapa tahap. Pertama, dilakukan pengkodean dan pengelompokan jawaban responden kemudian dihitung skor total masing masing variabel. Kedua, dilakukan analisis deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel.

Selanjutnya dilakukan analisis inferensial menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh disiplin kerja, beban kerja, kepemimpinan, dan *work engagement* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*. Pengolahan data dibantu dengan perangkat lunak statistik, misalnya *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

Model Persamaan Regresi Linier Berganda

Berdasarkan model penelitian yang menguji pengaruh Disiplin Kerja (X_1), Beban Kerja (X_2), Kepemimpinan (X_3), dan Work Engagement (X_4) terhadap *Counterproductive Work Behaviour* (Y), maka persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut (Medica et al., 2020):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = *Counterproductive Work Behaviour*

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi Disiplin Kerja

β_2 = Koefisien regresi Beban Kerja
 β_3 = Koefisien regresi Kepemimpinan
 β_4 = Koefisien regresi Work Engagement
 X_1 = Disiplin Kerja
 X_2 = Beban Kerja
 X_3 = Kepemimpinan
 X_4 = Work Engagement
 ε = Error term (variabel pengganggu)

3.7 Tahapan Pengujian

3.7.1 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji validitas

Uji *validity* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana item pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud. Uji ini dilakukan dengan melihat korelasi antara skor item dengan skor total variabel. Item dinyatakan valid apabila nilai korelasi lebih besar dari nilai r tabel pada taraf signifikansi tertentu.

2. Uji reliabilitas

Uji *reliability* bertujuan mengukur konsistensi internal instrumen. Pengujian dilakukan menggunakan koefisien Cronbach Alpha. Suatu variabel dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach Alpha lebih besar dari batas yang umum digunakan, misalnya 0,70. Instrumen yang reliabel menunjukkan bahwa item item pernyataan memberikan hasil yang stabil dan dapat dipercaya.

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan regresi linear berganda, model harus memenuhi asumsi klasik agar hasil estimasi tidak bias. Uji yang dilakukan antara lain:

1. Uji normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data residual terdistribusi normal. Pengujian dapat dilakukan dengan uji Kolmogorov Smirnov maupun dengan melihat grafik *Normal Probability Plot*. Data dianggap berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

2. Uji multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan mengetahui apakah terdapat korelasi tinggi antarvariabel bebas. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor*. Model dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factor* lebih kecil dari 10.

3. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk memastikan bahwa varians residual bersifat konstan. Pengujian dapat dilakukan melalui uji *Glejser* atau dengan melihat pola sebaran pada grafik *Scatterplot*. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 atau sebaran residual tidak membentuk pola tertentu, maka model dinyatakan bebas heteroskedastisitas.

3.7.3 Uji Hipotesis dan Koefisien Determinasi

1. Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi uji t lebih kecil dari 0,05.

2. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi uji F lebih kecil dari 0,05.

3. Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi *Counterproductive Work Behaviour* dapat dijelaskan oleh disiplin kerja, beban kerja, kepemimpinan, dan *work engagement*. Nilai koefisien determinasi yang semakin mendekati satu menunjukkan bahwa model regresi semakin baik dalam menjelaskan variabel terikat.