

**PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN STRES KERJA
TERHADAP COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR DENGAN
KETIDAKPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
STUDI PADA KARYAWAN KANTOR PERUMDA AIR MINUM KOTA
PADANG**

TESIS



**Diajukan Oleh:
OLIVIA SALSABILA FANESA
2320522075**

**PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITA ANDALAS
PADANG
2025**

**PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN STRES KERJA
TERHADAP COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR DENGAN
KETIDAKPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
STUDI PADA KARYAWAN KANTOR PERUMDA AIR MINUM KOTA
PADANG**

TESIS

*Diajukan sebagai salah satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister Manajemen
Pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis*

Universitas Andalas



Diajukan Oleh:

OLIVIA SALSABILA FANESA

2320522075

Pembimbing I : Prof. Dr. Harif Amali Rivai SE., M.Si

Pembimbing II : Prof. Dr. Donard Games, SE., M.Bus

PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITA ANDALAS

PADANG

2025



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS

Berita Acara Ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Andalas telah menyelenggarakan Ujian Tesis untuk mendapatkan derajat kesarjanaaan Strata-2 Program Studi Magister Manajemen atas nama:

Nama : Olivia Salsabila Fanesa
Nomor BP : 23 20522 075
Kosentrasi : Manajemen SDM
Judul Tesis : Pengaruh Konflik Interpersonal Dan Stres Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior* Dengan Ketidakpuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang

Telah diuji pada
Hari Selasa, 12 Agustus 2025
Di Kampus Universitas Andalas

Panitia Ujian

Prof. Dr. Harif Amali Rivai, SE, MSi
Pembimbing I/Penguji

Prof. Dr. Donard Games, SE, M Bus
Pembimbing II/Penguji

Dr. Fajri Adrianto, SE, M Bus
Ketua Penguji

Hendra Lukito, SE, MM, PhD
Anggota Penguji



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS ANDALAS

Pengesahan Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas
Andalas mengesahkan tesis mahasiswa dengan judul :

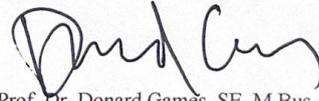
**PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN STRES KERJA
TERHADAP *COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR* DENGAN
KETIDAKPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI STUDI
PADA KARYAWAN KANTOR PERUMDA AIR MINUM KOTA PADANG**

Oleh :
OLIVIA SALSABILA FANESA
2320522075

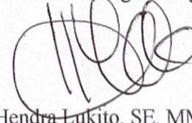
telah memenuhi ketentuan penulisan tesis yang ditetapkan oleh Program Studi
Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Andalas pada :

Hari Selasa, Tanggal 12 Agustus 2025
Di Kampus Universitas Andalas


Prof. Dr. Harif Aman Rivai, SE, MSi
Pembimbing I/Penguji


Prof. Dr. Donard Games, SE, M Bus
Pembimbing II/Penguji


Dr. Fajri Adrianto, SE, M Bus
Ketua Penguji


Hendra Lukito, SE, MM, PhD
Anggota Penguji

Padang, 12 Agustus 2025
Ketua Program


Dr. Fajri Adrianto, SE, M Bus

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan (dan menjamin) bahwa tesis berjudul: **“PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN STRES KERJA TERHADAP COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR DENGAN KETIDAKPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI STUDI PADA KARYAWAN KANTOR PERUMDA AIR MINUM KOTA PADANG”** adalah murni karya sendiri, ditulis dengan kaedah-kaedah saintific dan disusun tanpa menggunakan bantuan yang tidak dibenarkan, sebagaimana lazimnya. Semua kutipan, tulisan dan/atau pemikiran orang lain yang digunakan dalam tesis ini, telah direferensikan dengan baik dan benar menurut kaidah penulisan ilmiah yang berlaku. Tesis ini juga belum pernah diajukan untuk dipublikasikan pada jurnal ilmiah lainnya. Jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya menyatakan bersedia untuk dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Padang, 20 Agustus 2025

Yang memberi pernyataan,



OLIVIA SALSABILA FANESA

2320522075

KATA PENGANTAR

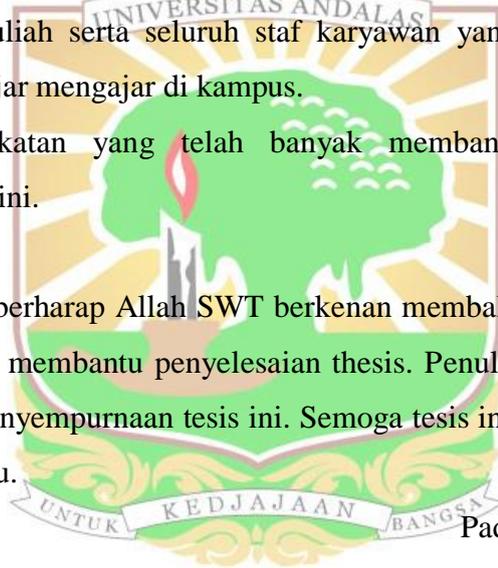
Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikaan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul Pengaruh Konflik Interpersonal dan Stres Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior* dengan Ketidakpuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang). Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas.

Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari tahap awal sampai pada tahap akhir penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian tesis:

1. Rasa hormat dan terimakasih kepada kedua orang tua tercinta Bapak Syafrizal dan Ibu Yunil Fatwi Media, S.P, segala pencapaian ini tidak akan pernah ada tanpa restu dan doa dari beliau. Beliau adalah rumah tempat penulis kembali, sekaligus tiang yang menyangga semua beban
2. Teruntuk Kakak tersayang Chika Vioke Fanesa, S.T, Abang tersayang Yofan Septian dan Adek tersayang Putri Rahmadani Fanesa, S.T, terima kasih selalu menemani saya dalam mencapai mimpi, memberikan dukungan, candaan serta motivasi kecil yang kalian kirimkan di saat penulis hamper menyerah
3. Bapak Prof. Dr. Efa Yonnedi, SE., MPPM., Akt., CA., CRGP selaku Rektor Universitas Andalas
4. Bapak Dr. Fery Andrianus, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas.
5. Bapak Dr. Fajri Adrianto, SE., M.Bus (Adv) selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas.
6. Bapak Dr. M. Fany Alfarisi, SE., MS.Fin selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas

7. Bapak Prof. Dr. Harif Amali Rivai SE., M.Si selaku pembimbing I sekaligus panasehat akademis dan bapak Prof. Dr. Donard Games, SE., M.Bus (Adv) selaku pembimbing II, yang telah meluangkan waktunya serta memberikan arahan, masukan dan saran yang berharga bagi penulis dalam penyelesaian tesis ini.
8. Bapak Dr. Fajri Adrianto, SE., M.Bus (Adv) selaku Penguji I dan bapak Dr. Hendra Lukito, SE., MM selaku Penguji II yang telah berkenan sebagai tim penguji tesis ini
9. Seluruh Bapak/Ibu dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas yang telah memberikan pengajaran kepada penulis selama dibangku kuliah serta seluruh staf karyawan yang telah membantu proses kegiatan belajar mengajar di kampus.
10. Rekan-rekan seangkatan yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian thesis. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini memberi manfaat bagi pengembangan ilmu.



Padang, Agustus 2025

Olivia Salsabila Fanesa

**PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL DAN STRES KERJA
TERHADAP COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR DENGAN
KETIDAKPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
STUDI PADA KARYAWAN KANTOR PERUMDA AIR MINUM KOTA
PADANG**

**Tesis oleh Olivia Salsabila Fanesa (2320522075)
Pembimbing Prof. Dr. Harif Amali Rivai, SE, M.Si dan
Prof. Dr. Donard Games, SE, M.Bus**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik interpersonal dan stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* (CWB) dengan ketidakpuasan kerja sebagai variabel mediasi. Studi dilakukan pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang, dengan menggunakan teknik probability sampling dengan metode cluster sampling yang melibatkan 160 karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik interpersonal dan stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*. Ketidakpuasan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*. Selanjutnya, stres kerja berpengaruh langsung terhadap ketidakpuasan kerja. Di sisi lain, konflik interpersonal tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara stres kerja dan *counterproductive work behavior*, namun tidak memediasi hubungan antara konflik interpersonal dan *counterproductive work behavior*. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi organisasi dalam upaya mengelola konflik interpersonal dan stres kerja guna meningkatkan kepuasan kerja dalam meminimalisasi munculnya perilaku kontraproduktif di lingkungan kerja.

Kata Kunci: Konflik Interpersonal, Stres Kerja, Ketidakpuasan Kerja, *Counterproductive Work Behavior*.

**THE INFLUENCE OF INTERPERSONAL CONFLICT AND JOB STRESS
ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR WITH JOB
DISSATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE
STUDY ON EMPLOYEES OF THE OFFICE OF PERUMDA DRINKING
WATER CITY OF PADANG**

**Thesis by Olivia Salsabila Fanesa (2320522075)
Supervisor Prof. Dr. Harif Amali Rivai, SE, M.Si and
Prof. Dr. Donard Games, SE, M.Bus**

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of interpersonal conflict and job stress on counterproductive work behavior (CWB), with job dissatisfaction as a mediating variable. The study was conducted among employees of Perumda Air Minum Kota Padang using a probability sampling technique with a cluster sampling method, involving 160 employees. Data analysis was carried out using the Structural Equation Modeling (SEM) method with the assistance of SmartPLS. The results indicate that both interpersonal conflict and job stress have a positive and significant effect on counterproductive work behavior. Job dissatisfaction also has a positive and significant influence on counterproductive work behavior. Furthermore, job stress has a direct effect on job dissatisfaction. On the other hand, interpersonal conflict does not have a significant direct effect on job dissatisfaction. Job dissatisfaction is proven to mediate the relationship between job stress and counterproductive work behavior, but it does not mediate the relationship between interpersonal conflict and counterproductive work behavior. These findings offer important implications for organizations in managing interpersonal conflict and job stress to improve job satisfaction and minimize the emergence of counterproductive work behavior in the workplace.

Keywords: Interpersonal Conflict, Job Stress, Job Dissatisfaction, Counterproductive Work Behavior.

DAFTAR ISI

ABSTRAK	IX
DAFTAR ISI	XI
DAFTAR TABEL	XIV
DAFTAR GAMBAR	XV
DAFTAR LAMPIRAN	XVI
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	13
1.3 Tujuan Penelitian	14
1.4 Manfaat Penelitian	15
1.5 Ruang Lingkup Pembahasan	16
1.6 Sistematika Penulisan	16
BAB II TINJAUAN LITERATUR	18
2.1. <i>Counterproductive Work Behavior</i>	18
2.1.1 Konsep <i>Counterproductive Work Behavior</i>	18
2.1.2 Jenis-Jenis <i>Counterproductive Work Behavior</i>	21
2.1.3 Dimensi <i>Counterproductive Work Behavior</i>	22
2.1.4 Indikator <i>Counterproductive Work Behavior</i>	24
2.2 Konflik Interpersonal	25
2.2.1 Konsep Konflik Interpersonal	25
2.2.2 Upaya-upaya Menghindari Konflik Interpersonal	26
2.2.3 Dimensi Konflik Interpersonal	28
2.2.4 Indikator-Indikator Konflik Interpersonal	29
2.3 Stres Kerja	30
2.3.1 Konsep Stres Kerja	30
2.3.2 Penyebab Stres Kerja	31
2.3.3 Dimensi Stres Kerja	32
2.3.4 Indikator-Indikator Stres Kerja	33
2.4 Ketidakpuasan Kerja	34
2.4.1 Konsep Ketidakpuasan Kerja	34
2.4.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Ketidakpuasan Kerja	36
2.4.3 Dimensi Ketidakpuasan Kerja	37
2.4.4 Indikator-Indikator Ketidakpuasan Kerja	38
2.5 Tinjauan Penelitian Terdahulu	39
2.6 Pengembangan Hipotesis	43
2.6.1 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	43
2.6.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	45
2.6.3 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap Ketidakpuasan Kerja	47
2.6.4 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Ketidakpuasan Kerja	48
2.6.5 Pengaruh Ketidakpuasan Kerja Terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	50
2.6.6 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> Dimediasi Ketidakpuasan Kerja	52
2.6.7 Pengaruh Stres Kerja Terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	

Dimediasi Ketidakpuasan Kerja	54
2.7 Kerangka Konseptual	56
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	58
3.1 Jenis Penelitian	58
3.2 Objek Penelitian	58
3.3 Populasi dan Sampel.....	59
3.3.1 Populasi.....	59
3.3.2 Sampel	59
3.4 Sumber.....	60
3.5 Metode Pengumpulan Data	62
3.6 Pengukuran Variabel Penelitian	62
3.6.1 Variabel <i>Independent</i>	62
3.6.2 Variabel <i>Dependent</i>	63
3.6.3 Variabel <i>Mediating</i>	63
3.6.4 Variabel <i>Measurement</i>	63
3.7 Definisi Operasional	64
3.8 Metode Analisis Data	67
3.8.1 Analisis Deskriptif	67
3.8.2 <i>Measurement Model (Outer Model)</i>	68
3.8.2.1 Uji Validitas	68
3.8.3 Pengukuran <i>Structural Model (Inner Model)</i>	70
3.8.4 Uji Hipotesis (<i>Path Coefficient</i>).....	70
3.8.5 Uji Pengaruh Mediasi	71
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	73
4.1 Gambaran Umum Penelitian	73
4.1.1 Sejarah Perumda Air Minum Kota Padang.....	73
4.1.2 Visi dan Misi Perumda Air Minum Kota Padang.....	74
4.2 <i>Respon Rate</i>	75
4.3 Karakteristik Responden	76
4.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
4.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	77
4.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	78
4.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	79
4.3.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan	80
4.3.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai	81
4.3.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	81
4.3.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Perkiraan Pengeluaran Konsumsi Dalam Satu Bulan.....	82
4.3.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Area Kerja	83
4.4 Analisis Deskriptif.....	84
4.4.1 <i>Counterproductive Work Behavior</i>	84
4.4.2 Konflik Interpersonal.....	87
4.4.3 Stres Kerja.....	89
4.4.4 Ketidakpuasan Kerja.....	90
4.5 Analisis Data	92
4.5.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	92

4.5.1.1 Uji Validitas	93
4.5.1.2 <i>Composite Reliability</i>	99
4.5.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	101
4.5.3 Uji Hipotesis	101
4.5.4 Uji Pengaruh Mediasi	106
4.6 Pembahasan Hasil Hipotesis.....	108
4.6.1 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	109
4.6.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	111
4.6.3 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap Ketidakpuasan Kerja	113
4.6.4 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Ketidakpuasan Kerja.....	116
4.6.5 Pengaruh Ketidakpuasan Kerja Terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	119
4.6.6 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> di Mediasi Oleh Ketidakpuasan Kerja	122
4.6.7 Pengaruh Stres Kerja Terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> di Mediasi Oleh Ketidakpuasan Kerja	125
BAB V PENUTUP.....	129
5.1 Kesimpulan.....	129
5.2 Implikasi Penelitian	131
5.3 Keterbatasan Penelitian	134
5.4 Saran	135
DAFTAR PUSTAKA	136



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rangkuman Wawancara Dengan Perwakilan Perumda Air Minum Kota Padang	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	39
Tabel 3.1 Komposisi Karyawan Perumda Air Minum Kota Padang	59
Tabel 3.2 Target Populasi dan Sampel Penelitian.....	60
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel.....	65
Tabel 3.4 Kriteria Tingkat Capaian Koresponden	67
Tabel 4.1 <i>Respon Rate</i>	75
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	77
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	78
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	79
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan	80
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai.....	81
Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	81
Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Perkiraan Pengeluaran	82
Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Area Kerja	83
Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Variabel <i>Counterproductive Work Behavior</i>	85
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Konflik Interpersonal	87
Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Stres Kerja.....	89
Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Ketidakpuasan Kerja	91
Tabel 4.15 Hasil <i>Outer Loading</i>	95
Tabel 4.16 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	96
Tabel 4.17 Hasil <i>Cross Loading</i>	97
Tabel 4.18 <i>Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)</i>	98
Tabel 4.19 Hasil <i>Fornell Larckerr Criterion</i>	99
Tabel 4.20 <i>Output Composite Reliability dan Cronbach Alpha</i>	100
Tabel 4.21 Hasil <i>R-Square</i>	101
Tabel 4.22 <i>Path Coefficient</i>	102
Tabel 4.23 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Mediasi.....	106
Tabel 4.24 Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis	108

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah Keluhan Pelanggan Perumda Air Minum Kota Padang Periode Januari hingga September 2022	2
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	57
Gambar 4.1 Hasil Permodelan Awal SEM-PLS	94
Gambar 4.2 Hasil <i>Outer Loading</i>	94
Gambar 4.3 Hasil <i>Output Bootstrapping</i>	102



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Kuesioner Penelitian	144
Lampiran II Tabulasi Data Jawaban Responden.....	153
Lampiran III Smart PLS.....	165



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset paling strategis dalam organisasi, karena keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kinerja, perilaku, dan kualitas individu yang terlibat di dalamnya. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, organisasi dituntut tidak hanya mampu mengelola sistem dan proses kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehat, dan produktif. Hal ini menjadi sangat penting terutama dalam organisasi pelayanan publik yang bersentuhan langsung dengan masyarakat.

Salah satu bentuk organisasi pelayanan publik yang memiliki peran penting dalam kesejahteraan masyarakat adalah Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumda Air Minum/PDAM). PDAM Kota Padang merupakan instansi milik Pemerintah Kota Padang yang memiliki peran vital dalam memenuhi kebutuhan air bersih bagi Masyarakat serta menjaga kualitas layanan publik. Untuk itu, seluruh SDM di setiap lini dituntut harus mampu melayani seluruh anggota masyarakat (Fadli & Hardi, 2022). Berpotensi memicu munculnya perilaku kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior/CWB*), yaitu tindakan karyawan yang secara sengaja atau tidak, merugikan organisasi, seperti keterlambatan kerja, sabotase pasif, pengabaian tugas, atau konflik dengan rekan kerja. CWB tidak hanya berdampak negatif terhadap efisiensi internal, tetapi juga berimplikasi langsung pada kualitas pelayanan kepada pelanggan (Wijayanti,

2014).

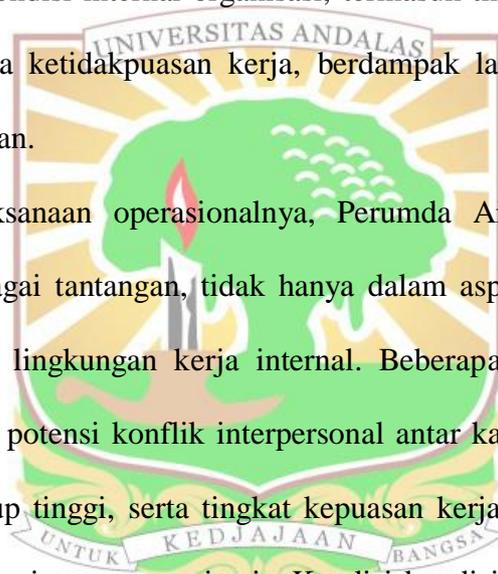
Permasalahan ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan data eksternal terkait persepsi masyarakat terhadap layanan PDAM Kota Padang. Berdasarkan data dari Kantor Perumda Air Minum Kota Padang (2022), total keluhan pelanggan terkait kinerja pelayanan dalam rentang waktu Januari hingga September 2022 menunjukkan angka yang masih cukup tinggi. Dengan kata lain kepuasan masyarakat terhadap layanan PDAM masih belum memuaskan. Keluhan-keluhan yang disampaikan meliputi berbagai aspek teknis dan administratif, seperti air tidak mengalir, tekanan air rendah, kebocoran instalasi, meteran bermasalah, kualitas air keruh, tagihan tidak wajar, kehilangan air (*loss meter*), hingga kerusakan pada stop kran. Banyak keluhan pelanggan dapat dilihat pada Gambar 1.1 berikut:



Sumber: Kantor Perumda Air Minum Kota Padang Tahun 2022
Gambar 1.1 Jumlah Keluhan Pelanggan Perumda Air Minum Kota Padang Periode Januari hingga September 2022

Terlihat pada data grafik jumlah keluhan pelanggan atas pelayanan PDAM Kota Padang pada tahun 2022 mengalami *fluktuasi* dengan keluhan tertinggi terjadi pada bulan Juni sebanyak 570 keluhan dan terendah pada bulan Mei sebanyak 377 keluhan. Secara umum, tren ini menunjukkan bahwa pelayanan PDAM Kota Padang masih menghadapi persoalan konsistensi dan efektivitas, yang dapat diasumsikan memiliki keterkaitan dengan kinerja dan perilaku sumber daya manusianya. Dengan kata lain, tingginya jumlah keluhan pelanggan dapat menjadi indikasi bahwa kondisi internal organisasi, termasuk tingkat stres kerja, konflik interpersonal, serta ketidakpuasan kerja, berdampak langsung terhadap mutu layanan yang diberikan.

Namun, dalam pelaksanaan operasionalnya, Perumda Air Minum Kota Padang menghadapi berbagai tantangan, tidak hanya dalam aspek teknis, tetapi juga dalam hal dinamika lingkungan kerja internal. Beberapa dinamika yang muncul mencakup adanya potensi konflik interpersonal antar karyawan, tekanan kerja yang dirasakan cukup tinggi, serta tingkat kepuasan kerja yang bervariasi terhadap sistem dan manajemen organisasi. Kondisi-kondisi tersebut dapat menjadi faktor yang memengaruhi munculnya CWB yang pada akhirnya dapat berdampak terhadap efektivitas organisasi. Untuk memperoleh sebagai bukti adanya fenomena yang terkait dengan variabel penelitian, maka dilakukan wawancara terhadap tiga orang karyawan Perumda Air Minum Kota Padang. Berikut hasil wawancara tersebut disajikan dalam Tabel 1.1.

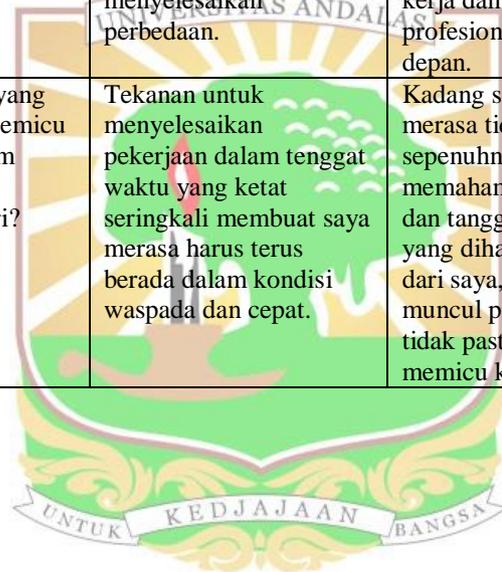


Tabel 1.1 Rangkuman Wawancara Dengan Perwakilan Perumda Air Minum Kota Padang

Variabel	Pertanyaan	Jawaban			Kesimpulan
		Responden 1	Responden 2	Responden 3	
Counterproductive Work Behavior	Apakah pernah mengalami kondisi di mana perilaku kerja atau produktivitas menurun, baik secara disengaja maupun tidak disengaja, karena situasi tertentu di lingkungan kerja?	Dalam kondisi tertentu, saya pernah mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan laporan pekerjaan. Hal ini bukan karena kelalaian, tetapi lebih kepada kondisi beban kerja yang cukup tinggi pada waktu itu, yang membuat saya membutuhkan waktu lebih banyak untuk menyelesaikannya dengan baik.	Saya pernah merasa perlu menyampaikan pandangan kepada rekan kerja mengenai beberapa situasi di tempat kerja yang menurut saya masih bisa ditingkatkan. Hal ini saya lakukan sebagai bentuk keterbukaan agar lingkungan kerja menjadi lebih baik.	Ada kalanya saya merasa motivasi kerja sedikit menurun, terutama saat merasa bahwa upaya yang saya lakukan belum sepenuhnya mendapat apresiasi. Namun, saya tetap berusaha menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.	Penurunan semangat kerja atau produktivitas yang terjadi pada karyawan umumnya bukan disebabkan oleh niat untuk merugikan organisasi, melainkan merupakan bentuk respons alami terhadap kondisi pekerjaan yang menantang. Karyawan tetap menunjukkan komitmen kerja, meskipun dalam beberapa situasi memerlukan penyesuaian waktu atau dorongan motivasi tambahan.
	Apa yang menjadi alasan atau latar belakang dari situasi tersebut?	Saya merasa bahwa tekanan pekerjaan yang cukup tinggi dan beban yang menumpuk dalam waktu yang bersamaan membuat saya sedikit kewalahan, sehingga butuh penyesuaian waktu kerja.	Keinginan untuk menyuarakan aspirasi timbul karena saya merasa penting adanya ruang komunikasi dua arah yang bisa menjadi jembatan antara karyawan dan manajemen.	Saya ingin kontribusi yang saya berikan bisa dilihat dan dihargai, karena hal itu memberikan dorongan positif bagi semangat kerja saya.	Faktor-faktor yang melatarbelakangi penurunan semangat kerja atau munculnya perilaku kerja yang kurang optimal lebih banyak berkaitan dengan aspek psikologis, seperti kebutuhan akan pengakuan, komunikasi yang terbuka, serta keseimbangan beban kerja. Hal ini mencerminkan pentingnya dukungan sistem kerja yang responsif terhadap kebutuhan karyawan.
Konflik Interpersonal	Bagaimana pengalaman dalam menjalin	Saya pernah mengalami ketidaksepahaman dalam pembagian tugas	Komunikasi dengan atasan saya umumnya berjalan	Saya sempat menghadapi situasi di mana rekan kerja	Perbedaan persepsi dalam komunikasi dan pembagian kerja merupakan hal yang wajar terjadi

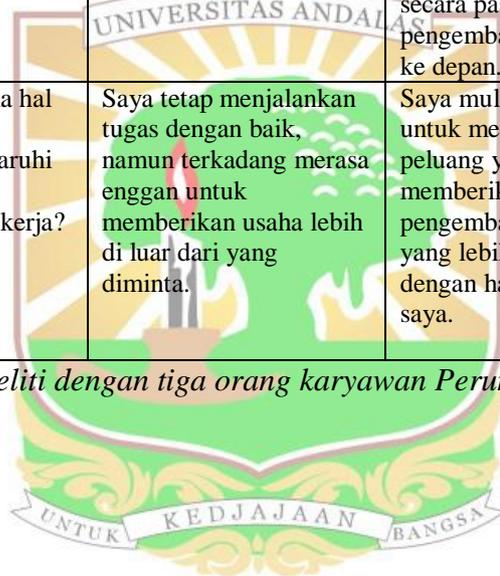


	<p>hubungan kerja dengan rekan kerja atau atasan? Apakah pernah terjadi perbedaan pandangan atau tantangan komunikasi?</p>	<p>dengan rekan kerja. Meskipun tidak menimbulkan konflik terbuka, hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya penyesuaian peran agar beban kerja bisa lebih seimbang.</p>	<p>baik, namun dalam beberapa situasi, gaya komunikasi yang cukup langsung atau tegas membuat saya merasa perlu waktu untuk menyesuaikan diri.</p>	<p>menyerahkan beberapa tugas tanpa adanya diskusi terlebih dahulu, sehingga sempat terjadi kesalahpahaman terkait beban kerja.</p>	<p>di lingkungan organisasi. Hal ini tidak selalu berdampak negatif, namun menunjukkan pentingnya koordinasi yang lebih baik serta pendekatan komunikasi yang saling menghargai.</p>
	<p>Bagaimana menyikapi atau menyelesaikan situasi tersebut?</p>	<p>Saya mencoba untuk berdiskusi secara langsung dan terbuka dengan rekan kerja, meskipun hasilnya tidak selalu sesuai harapan. Namun, saya percaya bahwa komunikasi tetap menjadi kunci dalam menyelesaikan perbedaan.</p>	<p>Saya memilih untuk bersikap hati-hati dan menghindari konfrontasi langsung, karena saya mempertimbangkan dampaknya terhadap suasana kerja dan hubungan profesional ke depan.</p>	<p>Saya pernah menyampaikan permasalahan tersebut kepada pihak terkait atau atasan, meskipun saya menyadari bahwa tanggapan dari sistem internal mungkin masih bisa ditingkatkan.</p>	<p>Strategi yang digunakan karyawan dalam menghadapi konflik interpersonal cenderung bersifat kooperatif dan mengedepankan harmoni. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan berusaha menjaga suasana kerja tetap kondusif, meskipun mekanisme penyelesaian konflik internal masih memiliki ruang untuk pengembangan.</p>
<p>Stres Kerja</p>	<p>Apa saja yang menjadi pemicu stres dalam pekerjaan sehari-hari?</p>	<p>Tekanan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam tenggat waktu yang ketat seringkali membuat saya merasa harus terus berada dalam kondisi waspada dan cepat.</p>	<p>Kadang saya merasa tidak sepenuhnya memahami peran dan tanggung jawab yang diharapkan dari saya, sehingga muncul perasaan tidak pasti yang memicu kecemasan.</p>	<p>Beban kerja yang cukup padat serta tuntutan koordinasi dengan berbagai pihak dalam waktu bersamaan menjadi tantangan yang cukup besar bagi saya.</p>	<p>Faktor-faktor pemicu stres kerja yang dirasakan karyawan berkaitan dengan tekanan waktu, ketidakjelasan peran, serta kebutuhan akan koordinasi tim yang efektif. Hal ini merupakan tantangan yang umum dalam organisasi dan perlu dikelola dengan pendekatan sistematis.</p>



	Bagaimana kondisi tersebut mempengaruhi kinerja atau keseharian?	Saya merasa perlu usaha ekstra untuk menjaga fokus, karena tekanan pekerjaan kadang membuat saya cepat lelah secara mental.	Dalam beberapa kesempatan, saya mengalami kesulitan tidur karena masih memikirkan pekerjaan, yang akhirnya berpengaruh pada stamina kerja keesokan harinya.	Saya menjadi lebih berhati-hati dan cenderung membutuhkan waktu lebih lama dalam mengambil keputusan untuk menghindari kesalahan.	Stres kerja berdampak pada aspek kognitif dan emosional karyawan, seperti penurunan konsentrasi, kelelahan, dan penurunan motivasi. Namun demikian, karyawan tetap berupaya menjalankan tugas dengan tanggung jawab dan mencari strategi untuk mengelola stres dengan lebih baik.
Ketidakpuasan Kerja	Apa yang membuat merasa belum sepenuhnya puas dalam pekerjaan saat ini?	Saya merasa bahwa penghargaan terhadap hasil kerja yang telah saya lakukan bisa lebih ditingkatkan agar saya merasa lebih dihargai secara profesional.	Jalur karir yang saya jalani saat ini masih belum menunjukkan arah atau tahapan yang jelas, sehingga saya belum bisa melihat secara pasti peluang pengembangan diri ke depan.	Saya menilai bahwa tanggung jawab pekerjaan yang saya emban cukup besar, dan saya berharap hal tersebut bisa diimbangi dengan kompensasi yang sesuai.	Ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan umumnya berkaitan dengan aspek penghargaan, kejelasan arah karir, dan kesetaraan antara beban kerja dengan imbalan yang diterima. Hal ini mencerminkan harapan karyawan untuk mendapatkan kejelasan dan keadilan dalam pengembangan profesional.
	Bagaimana hal itu mempengaruhi sikap atau semangat kerja?	Saya tetap menjalankan tugas dengan baik, namun terkadang merasa enggan untuk memberikan usaha lebih di luar dari yang diminta.	Saya mulai berpikir untuk mencari peluang yang dapat memberikan ruang pengembangan yang lebih sesuai dengan harapan saya.	Saya tetap menjalankan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, namun semangat kerja saya menjadi lebih stabil daripada sebelumnya.	Ketidakpuasan tidak serta merta menurunkan kualitas kerja, namun dapat berdampak pada menurunnya inisiatif, keterlibatan emosional terhadap organisasi, dan munculnya pertimbangan terhadap peluang kerja lain yang lebih sesuai.

Sumber : Wawancara peneliti dengan tiga orang karyawan Perumda Air Minum Kota Padang, 2025



Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa untuk memahami hubungan antara konflik interpersonal, stres kerja, ketidakpuasan kerja, dan CWB, sebuah penelitian dilakukan di Perumda Air Minum Kota Padang. Hasil wawancara dengan karyawan Perumda Air Minum Kota Padang mengungkapkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif, seperti penurunan produktivitas, keterlambatan, atau melemahnya motivasi kerja, umumnya muncul sebagai respons terhadap tekanan kerja, bukan karena niat untuk merugikan organisasi. Responden mengungkapkan bahwa beban kerja tinggi, batas waktu penyelesaian tugas yang ketat, dan kurangnya apresiasi kerap memengaruhi semangat kerja mereka. Meski demikian, mereka tetap berupaya menjalankan tanggung jawab dengan baik. Selain itu, adanya keinginan untuk menyampaikan pandangan kepada atasan atau rekan kerja menunjukkan harapan akan terwujudnya komunikasi dua arah yang lebih terbuka dalam organisasi.

Dalam aspek konflik interpersonal, karyawan mengaku pernah mengalami perbedaan pandangan atau miskomunikasi terkait pembagian tugas dan gaya komunikasi atasan. Meski tidak berkembang menjadi konflik terbuka, ketidaksepahaman ini mencerminkan perlunya perbaikan dalam koordinasi dan komunikasi internal. Strategi penyelesaian yang ditempuh umumnya bersifat kooperatif dan menghindari pendekatan langsung yang bersifat menekan, seperti melalui diskusi terbuka atau menyampaikan masalah kepada pihak terkait, meskipun hasilnya belum selalu optimal. Adapun stres kerja dipicu oleh tekanan waktu, ketidakjelasan peran, dan tingginya intensitas koordinasi dalam waktu

singkat. Dampaknya terlihat pada kelelahan, penurunan konsentrasi, dan gangguan tidur. Meskipun demikian, karyawan tetap berusaha menjaga profesionalisme, meski harus mengerahkan usaha lebih untuk menjaga fokus dan stabilitas emosi.

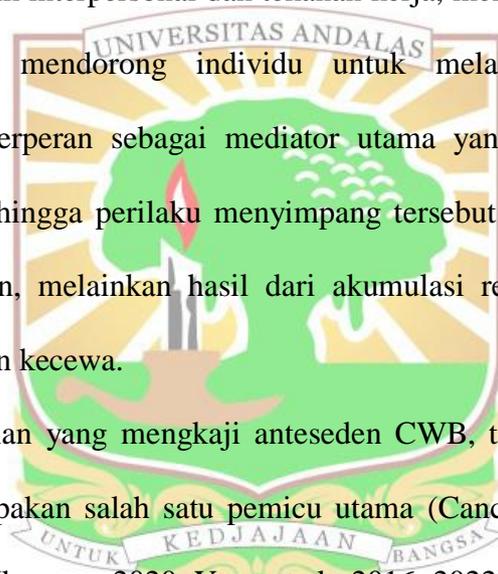
Sementara itu, ketidakpuasan kerja yang disampaikan responden berkaitan dengan kurangnya apresiasi atas kinerja, ketidakjelasan jalur karier, serta ketidakseimbangan antara beban kerja dan kompensasi. Meski tidak langsung menurunkan kualitas kerja, kondisi ini berdampak pada menurunnya inisiatif, semangat kerja, dan munculnya keinginan untuk mencari peluang kerja yang lebih mendukung pengembangan diri. Secara keseluruhan, hasil wawancara menunjukkan bahwa CWB bukan semata-mata dipicu oleh faktor individu, melainkan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, sistem komunikasi, tekanan psikologis, serta persepsi terhadap keadilan dan penghargaan. Temuan ini menegaskan pentingnya perhatian organisasi terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dan perlunya sistem manajemen kerja yang lebih suportif dan terbuka.

Untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, Perumda Air Minum Kota Padang perlu menekan potensi munculnya CWB di kalangan karyawan. CWB mencakup berbagai tindakan yang dapat merugikan organisasi, seperti ketidakdisiplinan, ketidakhadiran, penyalahgunaan sumber daya, sabotase, serta perilaku agresif terhadap rekan kerja, yang secara langsung berdampak pada penurunan efisiensi kerja, terganggunya operasional, serta menurunnya kualitas layanan kepada pelanggan

(Spector et al., 2005). Dalam konteks ini, CWB tidak hanya dimaknai sebagai penyimpangan perilaku individu, melainkan juga sebagai bentuk respons terhadap tekanan psikososial yang timbul akibat lingkungan kerja yang tidak mendukung dan dirasakan tidak adil.

Penjelasan mengenai hubungan antara tekanan kerja dan perilaku kontraproduktif ini dapat ditelusuri melalui *Stressor-Emotion Theory* yang dikembangkan oleh (Spector & Fox, 2005). Teori ini menyatakan bahwa stres di tempat kerja, seperti konflik interpersonal dan tekanan kerja, menimbulkan emosi negatif yang kemudian mendorong individu untuk melakukan tindakan kontraproduktif. Emosi berperan sebagai mediator utama yang menjembatani antara stres dan CWB, sehingga perilaku menyimpang tersebut bukanlah reaksi langsung terhadap tekanan, melainkan hasil dari akumulasi respon emosional seperti marah, frustrasi, dan kecewa.

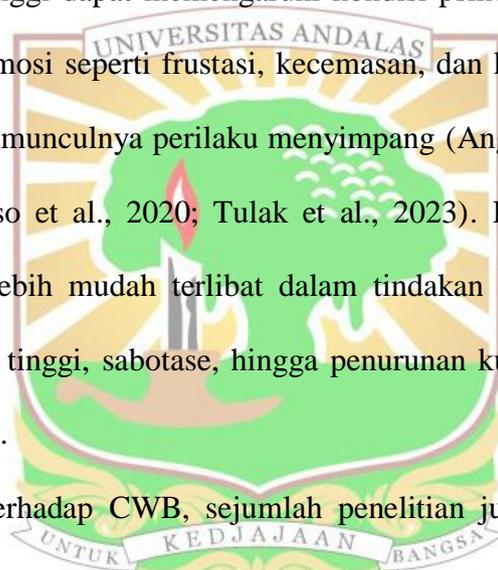
Dari berbagai penelitian yang mengkaji antecedent CWB, terungkap bahwa ketidakpuasan kerja merupakan salah satu pemicu utama (Cancela et al., 2022; Jawahar & Stone, 2015; Mkamwa, 2020; Yean et al., 2016, 2022). Secara teoritis, ketidakpuasan kerja mencerminkan respon afektif negatif terhadap pekerjaan yang muncul ketika kondisi kerja tidak sesuai dengan harapan atau kebutuhan karyawan (Spector, 2020). Dalam kondisi tersebut, ketidakpuasan kerja memicu munculnya perilaku kontraproduktif sebagai respons terhadap ketidaknyamanan psikologis di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa tertekan, mengalami konflik, atau memandang organisasi tidak adil, motivasi kerja cenderung menurun



dan risiko perilaku merugikan meningkat. Ketidakpuasan yang dipicu oleh konflik interpersonal juga dapat mendorong munculnya perilaku negatif, seperti menurunnya komitmen, sikap apatis, hingga tindakan sabotase terhadap rekan kerja atau organisasi. (Robbins & Judge, 2017).

Selain ketidakpuasan kerja, sejumlah penelitian juga membuktikan bahwa stres merupakan salah satu pemicu munculnya CWB. Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik terbukti memiliki pengaruh positif terhadap CWB, di mana tekanan pekerjaan yang tinggi dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan, menimbulkan gangguan emosi seperti frustrasi, kecemasan, dan kemarahan, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku menyimpang (Angulo et al., 2019; Clercq et al., 2019; Suroso et al., 2020; Tulak et al., 2023). Karyawan dalam kondisi stres cenderung lebih mudah terlibat dalam tindakan yang merugikan organisasi, seperti absensi tinggi, sabotase, hingga penurunan kualitas pekerjaan (Kreitner & Kinicki, 2014).

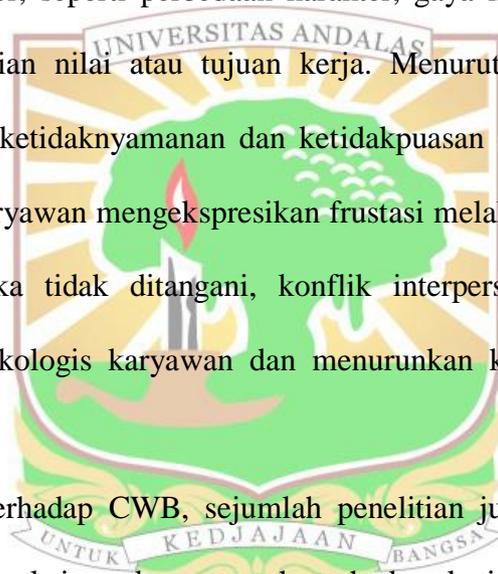
Selain berpengaruh terhadap CWB, sejumlah penelitian juga mengungkap bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap ketidakpuasan kerja (de Sousa et al., 2019; Halkos & Bousinakis, 2017; Qiu et al., 2021; Wulf, 2012). Semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat ketidakpuasan kerja yang dirasakan. Stres yang muncul akibat beban kerja berlebih, tekanan waktu, kurangnya dukungan dari atasan, serta lingkungan kerja yang tidak mendukung, berkontribusi pada menurunnya persepsi karyawan terhadap kualitas pengalaman kerja mereka. Kondisi ini dapat memunculkan



perasaan tidak dihargai, kehilangan motivasi, dan kekecewaan terhadap organisasi, sehingga berdampak negatif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.

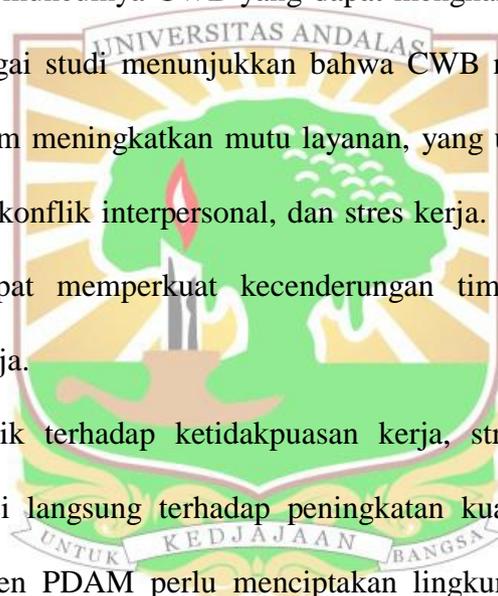
Selanjutnya, konflik interpersonal juga terbukti sebagai salah satu faktor yang berkontribusi terhadap munculnya CWB di lingkungan kerja (Hendrayani & Dewi, 2020; Kessler et al., 2013; Kundi & Badar, 2021; Pitariu & Budean, 2020). Ketegangan atau perselisihan yang terjadi antara rekan kerja maupun atasan dapat dipicu oleh berbagai faktor, seperti perbedaan karakter, gaya komunikasi yang buruk, serta ketidaksesuaian nilai atau tujuan kerja. Menurut Rahim (2011), kondisi ini menimbulkan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan dalam hubungan kerja, yang mendorong karyawan mengekspresikan frustrasi melalui perilaku yang merugikan organisasi. Jika tidak ditangani, konflik interpersonal berpotensi memperburuk kondisi psikologis karyawan dan menurunkan kualitas interaksi sosial di tempat kerja.

Selain berpengaruh terhadap CWB, sejumlah penelitian juga mengungkap bahwa konflik interpersonal juga berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja (Adela et al., 2023; Anju et al., 2021; Arafat et al., 2018; Iqbal & Raja, 2023). Semakin tinggi tingkat konflik yang dialami oleh karyawan, semakin besar kemungkinan mereka merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Dimana karyawan yang terlibat dalam konflik cenderung merasa tertekan, frustrasi, dan tidak dihargai, yang semuanya dapat mengurangi kepuasan mereka terhadap pekerjaan.



Dengan mempertimbangkan ketiga faktor utama, yaitu konflik interpersonal, stres kerja, dan ketidakpuasan kerja, penelitian ini bertujuan untuk memahami pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap CWB di PDAM Kota Padang serta implikasinya terhadap kualitas pelayanan. Sebagai organisasi layanan publik, PDAM memiliki tanggung jawab dalam menjaga kepuasan pelanggan dan kelancaran operasional. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk mengidentifikasi dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan guna mencegah munculnya CWB yang dapat menghambat pencapaian pelayanan optimal. Berbagai studi menunjukkan bahwa CWB merupakan salah satu hambatan utama dalam meningkatkan mutu layanan, yang umumnya dipicu oleh ketidakpuasan kerja, konflik interpersonal, dan stres kerja. Ketiga faktor ini saling berkaitan dan dapat memperkuat kecenderungan timbulnya perilaku menyimpang di tempat kerja.

Pengelolaan yang baik terhadap ketidakpuasan kerja, stres, dan konflik interpersonal berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Oleh sebab itu, manajemen PDAM perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperhatikan kesejahteraan serta motivasi karyawan, dan mendukung pengembangan diri. Dengan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, organisasi tidak hanya dapat menekan perilaku negatif, tetapi juga meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap mutu layanan publik yang diberikan.

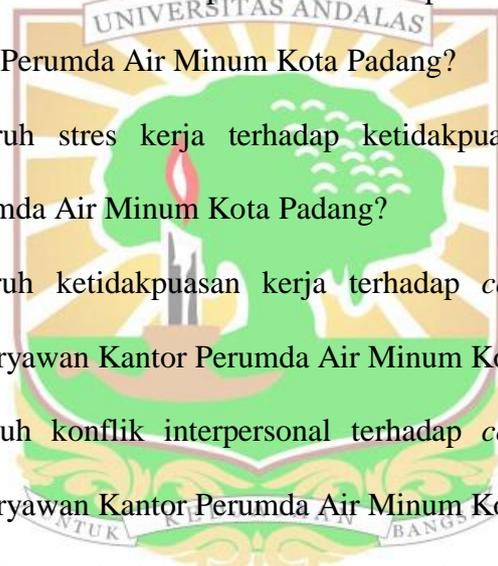


Maka peneliti tertarik mengangkat penelitian dengan judul **“Pengaruh Konflik Interpersonal dan Stres Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior* (CWB) Dengan Ketidakpuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka dapat diperoleh rumusan masalah dengan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh konflik interpersonal terhadap ketidakpuasan kerja pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh stres kerja terhadap ketidakpuasan kerja pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh ketidakpuasan kerja terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh konflik interpersonal terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang?
6. Bagaimanakah pengaruh konflik interpersonal terhadap *counterproductive work behavior* ketika dimediasi oleh ketidakpuasan kerja pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang?



7. Bagaimanakah pengaruh stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* ketika dimediasi oleh ketidakpuasan kerja pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh konflik interpersonal terhadap ketidakpuasan kerja pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap ketidakpuasan kerja pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh ketidakpuasan kerja terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh konflik interpersonal terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.



6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh konflik interpersonal terhadap *counterproductive work behavior* ketika dimediasi oleh ketidakpuasan kerja pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* ketika dimediasi oleh ketidakpuasan kerja pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, diharapkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini nantinya dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya terkait CWB, serta menjadi dasar pemahaman hubungan antara konflik interpersonal, stres kerja, dan ketidakpuasan kerja sebagai mediator. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menggambarkan perkembangan sikap karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi atau kebijakan pemerintah.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan pemahaman bagi pengelola SDM dalam merumuskan kebijakan untuk mengurangi CWB, antara lain melalui penciptaan lingkungan kerja yang sehat, komunikasi efektif, pengelolaan

konflik yang konstruktif, serta dukungan psikologis untuk menurunkan stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Upaya ini bertujuan meningkatkan kinerja karyawan dan menjaga citra Perumda Air Minum Kota Padang.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Dalam penelitian ini akan membahas tentang pengaruh konflik interpersonal dan stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* dengan ketidakpuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Perumda Air Minum Kota Padang dilihat dari karyawan yang melakukan tindakan-tindakan perilaku kontraproduktif pada saat bekerja.

1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan dan pembahasan penulisan ini terdiri dari sub bab yang saling berkaitan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Berisi tentang permasalahan penelitian yaitu latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian, serta ruang lingkup pembahasan dan sistematika penulisan penelitian ini.

BAB II Tinjauan Literatur

Berisi tentang teori-teori yang menjelaskan terkait variabel-variabel penelitian terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual.



BAB III Metode Penelitian

Berisi tentang metode yang digunakan di dalam penelitian, definisi operasional, variabel penelitian, jenis dan sumber data, serta metode pengumpulan data.

BAB IV Hasil dan Analisis Data

Berisi tentang hasil dari penelitian dan pembahasan yang telah diolah menggunakan aplikasi pengolahan data.

BAB V Penutup

Berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, implikasi penelitian, keterbatasan dan saran yang diberikan untuk penelitian yang akan dilakukan selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR

Tinjauan literatur yang bertujuan untuk memberikan dasar teoritis dan kerangka konseptual bagi penelitian ini. Penjelasan dalam tinjauan literatur disusun berdasarkan kajian terhadap berbagai teori, hasil penelitian sebelumnya, dan referensi ilmiah lainnya yang relevan sebagai berikut:

2.1. *Counterproductive Work Behavior*

2.1.1 Konsep *Counterproductive Work Behavior*

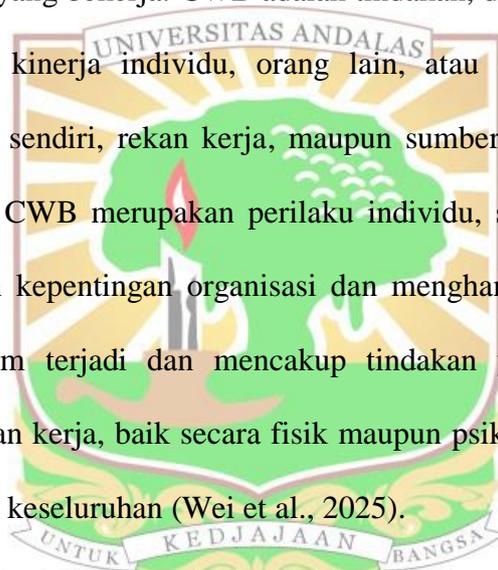
Pada dasarnya tujuan pengelolaan Sumber Daya Manusia adalah untuk mengarahkan agar setiap karyawan berperilaku ke arah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (produktif). Keberhasilan pengelolaan SDM sesungguhnya dapat dilihat dari bagaimana para karyawan berperilaku. Secara umum, perilaku karyawan dapat dibedakan atas dua bentuk yaitu perilaku positif dan perilaku negatif. Perilaku positif adalah perilaku yang mendukung produktivitas seperti perilaku kewargan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*). Sedangkan perilaku negatif yang bersifat disfungsional dikenal dengan istilah perilaku kontraproduktif (*counterproductive work behavior/CWB*).

Kreitner & Kinicki (2014) mendefinisikan CWB adalah jenis perilaku yang membahayakan pegawai dan perusahaan sebagai suatu kesatuan. CWB adalah perilaku yang mengurangi, bukannya memberikan kontribusi, pada kinerja organisasi (Moorhead & Griffin, 2013). Menurut Robbins & Judge (2008) CWB adalah perilaku disengaja yang melanggar norma-norma organisasional signifikan

dan dengan melakukannya, mengancam kesejahteraan organisasi atau anggota-anggotanya. CWB merupakan perilaku yang bersifat sukarela yang melanggar norma organisasi secara signifikan dan dengan demikian dapat mengancam kesejahteraan organisasi atau para anggotanya, juga dinamakan perilaku antisosial atau ketidaksopanan di tempat kerja (Robbins & Judge, 2017).

Menurut Spector & Fox (2005) CWB merupakan tindakan yang dilakukan atas kehendak individu yang dapat merugikan atau cenderung merugikan organisasi serta karyawan yang bekerja. CWB adalah tindakan, disengaja maupun tidak, yang mengganggu kinerja individu, orang lain, atau organisasi, serta berpotensi merugikan diri sendiri, rekan kerja, maupun sumber daya organisasi (Eschleman et al., 2014). CWB merupakan perilaku individu, sadar atau tidak, yang bertentangan dengan kepentingan organisasi dan menghambat pencapaian tujuan. Perilaku ini umum terjadi dan mencakup tindakan yang merugikan operasional, aset, atau rekan kerja, baik secara fisik maupun psikologis, sehingga menurunkan kinerja secara keseluruhan (Wei et al., 2025).

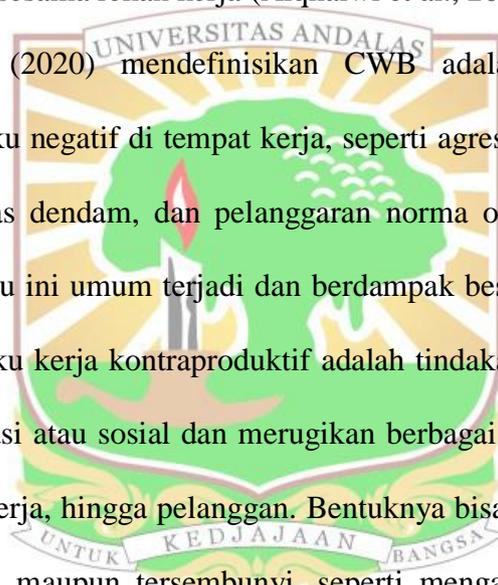
Perilaku kontraproduktif di tempat kerja adalah tindakan sengaja karyawan demi kepentingan pribadi yang melanggar norma organisasi dan berdampak negatif bagi organisasi maupun karyawan. Bentuknya beragam, dari pencurian dan sabotase hingga penyalahgunaan waktu kerja atau sikap sinis terhadap pelanggan (Angulo et al., 2019). Perilaku kerja kontraproduktif juga mencakup tindakan yang dapat merugikan atau merusak, baik terhadap diri sendiri, orang lain, maupun sumber daya organisasi, baik secara sengaja maupun tidak. Perilaku



ini bisa berupa tindakan ekstrim seperti agresi dan pencurian, maupun bentuk yang lebih halus, seperti dengan sengaja mengabaikan instruksi atau menjalankan tugas secara tidak optimal (Tulak et al., 2023). CWB merujuk pada tindakan disengaja yang dilakukan karyawan dan bertentangan dengan kepentingan organisasi, serta berpotensi menimbulkan kerugian bagi organisasi maupun anggotanya. Perilaku ini bisa ditujukan langsung kepada organisasi, seperti pencurian aset perusahaan, atau ditujukan kepada individu, seperti melakukan pelecehan verbal terhadap sesama rekan kerja (Alqhaiwi et al., 2024).

Pitariu & Budean (2020) mendefinisikan CWB adalah istilah yang mencakup berbagai perilaku negatif di tempat kerja, seperti agresi terhadap rekan atau atasan, tindakan balas dendam, dan pelanggaran norma organisasi. Meski memiliki ciri khas, perilaku ini umum terjadi dan berdampak besar bagi individu maupun organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif adalah tindakan sukarela yang melanggar norma organisasi atau sosial dan merugikan berbagai pihak, termasuk organisasi, atasan, rekan kerja, hingga pelanggan. Bentuknya bisa terbuka, seperti kekerasan atau pencurian, maupun tersembunyi, seperti mengabaikan instruksi atau lalai menjalankan tugas (Yiwen & Hahn, 2021).

Mkamwa (2020) CWB tercermin dari perilaku yang menghambat kinerja dan pencapaian tujuan organisasi, seperti melanggar aturan, memperlambat kerja, atau merusak aset perusahaan. Tindakan ini berdampak negatif tidak hanya pada organisasi, tetapi juga pada pengalaman kerja, motivasi, dan perkembangan karir individu. Yean et al. (2022) mengemukakan bahwa setiap tindakan sengaja yang



melanggar norma organisasi dan ketentuan kontrak kerja dapat dikategorikan sebagai CWB. Karena itu, penelitian ini mendefinisikan CWB sebagai perilaku merugikan yang tidak sesuai dengan aturan dan nilai organisasi.

2.1.2 Jenis-Jenis *Counterproductive Work Behavior*

CWB itu terdiri dari beberapa jenis menurut Moorhead & Griffin (2013) mengemukakan dua CWB yang paling umum yaitu: absensi dan perputaran tenaga kerja/*turn over*. Jenis lainnya yang lebih merugikan organisasi mencakup pencurian, sabotase, pelecehan seksual dan rasial, serta kekerasan di tempat kerja. CWB dapat diklasifikasikan sebagai perilaku buruk terkait individu (pelecehan, kekerasan, diskriminasi, penyalahgunaan obat, kecurangan), kinerja (*cyberslacking*, berkumpul tanpa bekerja, absen), properti (pencurian, sabotase, spionase), dan politik (*favoritisme*, *impression management*).

Bennett & Robinson (2000) mengklasifikasikan perilaku kerja kontraproduktif ke dalam dua kategori utama, yaitu *Counterproductive Work Behavior Organization* (CWB-O) dan *Counterproductive Work Behavior Interpersonal* (CWB-I). CWB-O merujuk pada tindakan yang dapat merugikan atau mengancam keberlangsungan organisasi, seperti pencurian aset perusahaan, keterlambatan masuk kerja tanpa izin, serta kurangnya usaha dalam menyelesaikan tugas dengan optimal. Sementara itu, CWB-I mencakup perilaku yang secara langsung dapat merugikan individu dalam lingkungan kerja, misalnya mengejek rekan kerja, mengucapkan kata-kata yang dapat menyakiti orang lain,

atau melakukan penghinaan terhadap sesama karyawan.

CWB dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat keparahan atau kerusakan yang ditimbulkan, dari yang sangat ringan hingga sangat berat. Perilaku yang digolongkan tingkat rendah seperti bergosip selama jam kerja sedangkan perilaku yang digolongkan tingkat sangat berat melibatkan kekerasan fisik. Perilaku ini dapat berdampak merugikan, seperti hilangnya waktu akibat meningkatnya ketidakhadiran atau menurunnya kecepatan kerja, serta kerugian sumber daya lain seperti rusaknya reputasi atau pencurian aset (Brien et al., 2024). Oleh karena itu, sangat penting bagi pemberi kerja untuk mengenali karakteristik yang berkaitan dengan CWB dan penanganannya melalui strategi seperti proses seleksi, pelatihan, atau perancangan pekerjaan.

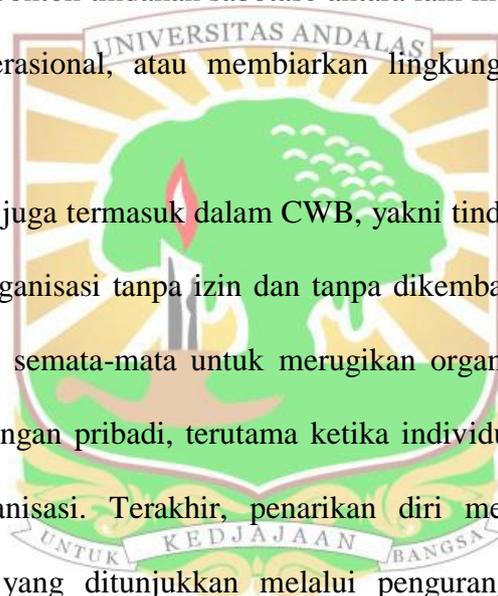
2.1.3 Dimensi *Counterproductive Work Behavior*

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan tindakan individu, baik secara sengaja maupun tidak disengaja, yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Spector et al. (2005), mengemukakan lima dimensi utama dari perilaku kerja kontraproduktif, yaitu perilaku penyalahgunaan atau pelecehan antar rekan kerja, penyimpangan dalam produksi, sabotase, pencurian, dan penarikan diri. Dimensi pertama, perilaku penyalahgunaan atau pelecehan antar rekan kerja mencakup tindakan-tindakan yang bersifat merugikan secara fisik maupun psikologis, seperti intimidasi, ucapan merendahkan, pengabaian, hingga tindakan yang dapat menurunkan efektivitas kerja. Umumnya perilaku ini bersifat nonfisik

dan sering kali dipicu oleh tekanan kerja yang tinggi.

Dimensi berikutnya adalah penyimpangan dalam produksi, yang merujuk pada kegagalan karyawan dalam melaksanakan tugas secara optimal. Bentuk perilaku ini biasanya pasif dan tidak selalu tampak langsung, seperti mengabaikan pekerjaan, menunda-nunda tugas, atau melakukan pekerjaan di luar tanggung jawabnya. Selanjutnya, sabotase merupakan bentuk perilaku kontraproduktif yang bersifat aktif dan dilakukan secara sengaja untuk merusak atau menghancurkan fasilitas milik organisasi. Contoh tindakan sabotase antara lain merusak perangkat komputer, kendaraan operasional, atau membiarkan lingkungan kerja dalam keadaan tidak layak.

Selain itu, pencurian juga termasuk dalam CWB, yakni tindakan mengambil barang atau uang milik organisasi tanpa izin dan tanpa dikembalikan. Pencurian biasanya dilakukan bukan semata-mata untuk merugikan organisasi, melainkan untuk memperoleh keuntungan pribadi, terutama ketika individu merasa adanya ketidakadilan dalam organisasi. Terakhir, penarikan diri merupakan bentuk perilaku kontraproduktif yang ditunjukkan melalui pengurangan keterlibatan dalam pekerjaan, seperti sering absen, datang terlambat, atau memperpanjang waktu istirahat. Perilaku ini sering menjadi respons atas tekanan kerja, ketidaknyamanan, atau ketidakpuasan terhadap lingkungan kerja maupun atasan. Lima dimensi ini menunjukkan bahwa perilaku kontraproduktif dapat muncul dalam berbagai bentuk dan sangat merugikan organisasi jika tidak dikelola dengan baik.



2.1.4 Indikator *Counterproductive Work Behavior*

Dalam penelitian ini, pengukuran *Counterproductive Work Behavior* didasarkan pada indikator-indikator yang dikembangkan oleh (Spector et al., 2005). Rincian indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1. Saya menggunakan fasilitas kantor di luar jam kerja.
2. Saya tidak peduli dengan kerusakan alat/aset kantor.
3. Saya mengabaikan tempat kerja yang kotor.
4. Datang terlambat adalah hal yang biasa/normal.
5. Menambah waktu istirahat menjadi lebih lama sudah menjadi kebiasaan.
6. Meninggalkan kantor sebelum jam pulang merupakan hal yang biasa.
7. Berselancar di media sosial (facebook, instagram, atau game online) ketika jam kerja merupakan hal yang normal.
8. Bekerja perlahan-lahan tidak masalah dengan batas waktu penyelesaian.
9. Membicarakan informasi rahasia kantor kepada orang yang tidak berkepentingan adalah hal biasa.
10. Menyalahkan seseorang di tempat kerja dapat menghindari sanksi/*punishment*.
11. Melakukan sesuatu agar seseorang terlihat buruk di tempat kerja adalah hal yang biasa.
12. Saya melontarkan lelucon dengan maksud mempermalukan seseorang di tempat kerja.



2.2 Konflik Interpersonal

2.2.1 Konsep Konflik Interpersonal

Konflik dalam organisasi didefinisikan sebagai ketidakselarasan atau ketidakseimbangan antara dua pihak atau lebih yang mempengaruhi interaksi dan hubungan di tempat kerja. Konflik dapat terjadi pada berbagai level, termasuk individu, kelompok, maupun organisasi secara keseluruhan. Gibson et al. (2012) mengemukakan bahwa konflik adalah bagian tak terpisahkan dari organisasi karena melibatkan interaksi antarindividu dengan latar belakang dan tujuan berbeda. Meski berpotensi menghambat, konflik yang dikelola dengan baik dapat memberi manfaat bagi perkembangan individu dan organisasi. Dalam organisasi, konflik muncul dari interaksi kompleks antara struktur, proses, dan perilaku individu atau kelompok. Konflik interpersonal sendiri adalah ketidaksepakatan antara dua pihak atau lebih yang dapat menimbulkan stres kerja, biasanya disebabkan oleh perbedaan pandangan, nilai, keyakinan, kebutuhan, atau kepentingan (Bruce et al., 2025).

Robbins et al. (2023) mengemukakan konflik interpersonal ialah terjadi saat individu merasa tindakan atau sikap orang lain berdampak negatif pada tujuan atau kepentingan pribadi mereka. Konflik ini bersifat emosional dan personal, berbeda dari konflik struktural, dan sering dipicu oleh perbedaan persepsi, komunikasi yang buruk, atau ketidakcocokan nilai.

Konflik interpersonal merupakan tantangan utama dalam manajemen SDM karena dapat menurunkan produktivitas, melemahkan kerja tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Namun, jika dikelola dengan baik, konflik ini juga bisa menjadi peluang untuk memperbaiki hubungan melalui komunikasi atau mediasi yang efektif (Griffin et al., 2022).

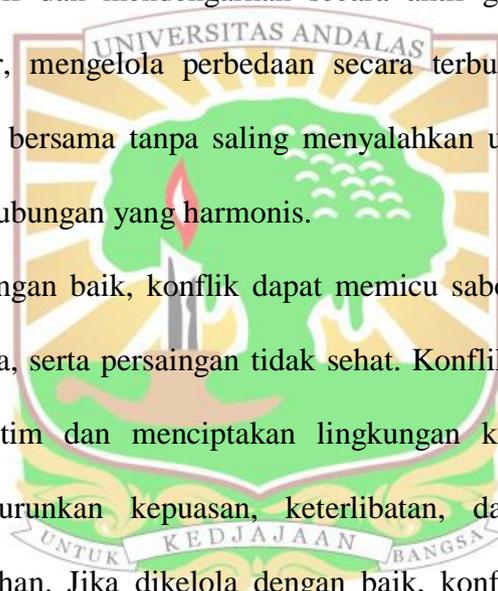
Jadi dapat disimpulkan bahwa Konflik interpersonal merupakan hal yang tak terhindarkan dalam organisasi karena perbedaan latar belakang, nilai, dan persepsi antarindividu. Jika tidak dikelola, konflik ini dapat menimbulkan ketegangan, meningkatkan stres, menurunkan produktivitas, dan merusak hubungan kerja. Namun, dengan strategi yang tepat, konflik dapat memberikan manfaat. Oleh karena itu, pengelolaan konflik yang efektif menjadi kunci terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan kolaboratif.

2.2.2 Upaya-upaya Menghindari Konflik Interpersonal

McClelland & Mansell (2019) mengemukakan berbagai upaya yang dapat dilakukan untuk mencegah terjadinya konflik interpersonal, khususnya melalui pendekatan mediasi. Salah satu strategi yang dianggap efektif adalah penggunaan mediasi sebagai sarana penyelesaian konflik. Mediasi menekankan pentingnya peran pihak ketiga yang bersifat netral untuk memfasilitasi komunikasi antara pihak-pihak yang berkonflik. Tujuannya adalah membantu setiap individu mendengarkan sudut pandang satu sama lain secara lebih terbuka dan menemukan solusi yang disepakati bersama tanpa memperburuk ketegangan emosional.

Selain itu, peningkatan kesadaran diri juga menjadi langkah penting dalam menghindari konflik. Melalui terapi atau pendekatan reflektif, individu dapat lebih memahami perasaan serta reaksi emosional mereka sendiri, sehingga mampu meredam respons yang berpotensi memicu konflik. Terapi ini membantu mengidentifikasi pola perilaku yang kurang produktif dalam hubungan dengan orang lain. Upaya berikutnya adalah mendorong komunikasi yang terbuka dan penuh empati. Dalam mediasi, pihak-pihak didorong untuk menyampaikan perasaan secara konstruktif dan mendengarkan secara aktif guna mengurangi kesalahpahaman. Terakhir, mengelola perbedaan secara terbuka juga krusial, dengan fokus pada solusi bersama tanpa saling menyalahkan untuk meredakan ketegangan dan menjaga hubungan yang harmonis.

Jika tidak diatasi dengan baik, konflik dapat memicu sabotase, penurunan motivasi, absensi disengaja, serta persaingan tidak sehat. Konflik antarkelompok juga melemahkan kerja tim dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif, sehingga menurunkan kepuasan, keterlibatan, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan. Jika dikelola dengan baik, konflik interpersonal dapat ditekan dampaknya negatifnya dan justru menjadi peluang untuk inovasi dan perbaikan. Karena itu, manajemen perlu menerapkan pendekatan kolaboratif dan transparan untuk meminimalkan dampaknya bagi organisasi dan karyawan.



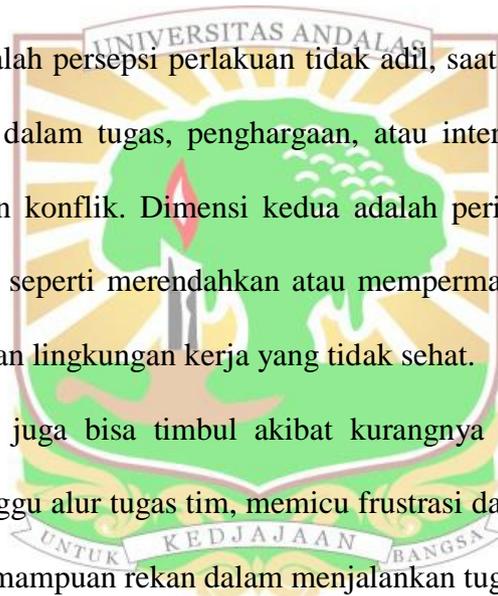
2.2.3 Dimensi Konflik Interpersonal

Konflik interpersonal, atau konflik antara dua atau lebih individu, dapat disebabkan oleh berbagai faktor, salah satunya yang paling umum adalah perbedaan kepribadian. Konflik ini dapat muncul dalam bentuk perbedaan pendapat ringan hingga perselisihan yang lebih serius. Wright et al. (2017) mengemukakan konflik interpersonal di tempat kerja dapat dikaji berdasarkan enam dimensi utama yang mencerminkan sifat dan bentuk interaksi antar individu yang berkonflik.

Dimensi pertama adalah persepsi perlakuan tidak adil, saat individu merasa diperlakukan tidak setara dalam tugas, penghargaan, atau interaksi kerja, yang memicu emosi negatif dan konflik. Dimensi kedua adalah perilaku kasar, baik verbal maupun nonverbal, seperti merendahkan atau mempermalukan, yang jika dibiarkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat.

Selanjutnya, konflik juga bisa timbul akibat kurangnya tanggung jawab rekan kerja yang mengganggu alur tugas tim, memicu frustrasi dan rasa tidak adil. Dimensi keempat, ketidakmampuan rekan dalam menjalankan tugas menimbulkan kesalahan dan ketegangan. Dimensi kelima, ketidaksepakatan kerja pun menjadi pemicu, akibat perbedaan pandangan terkait pelaksanaan tugas, prosedur, atau arah proyek.

Perbedaan yang tidak ditangani dengan komunikasi efektif dapat memicu konflik serius. Ekspresi emosi negatif seperti berteriak atau membentak juga memperburuk situasi dan berdampak pada kenyamanan serta kesehatan mental

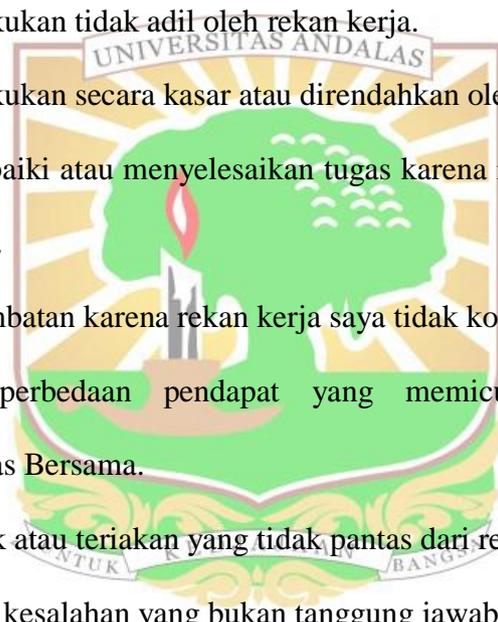


rekan kerja. Keenam dimensi ini menunjukkan bahwa konflik interpersonal di tempat kerja bersifat kompleks dan perlu penanganan tepat demi menjaga hubungan kerja dan kinerja organisasi.

2.2.4 Indikator-Indikator Konflik Interpersonal

Dalam mengukur konflik interpersonal, penelitian ini mengacu pada indikator indikator yang dikemukakan oleh Wright et al. (2017), dengan rincian sebagai berikut:

1. Saya merasa diperlakukan tidak adil oleh rekan kerja.
2. Saya merasa diperlakukan secara kasar atau direndahkan oleh rekan kerja.
3. Saya harus memperbaiki atau menyelesaikan tugas karena rekan kerja tidak bertanggung jawab.
4. Saya mengalami hambatan karena rekan kerja saya tidak kompeten.
5. Saya mengalami perbedaan pendapat yang memicu konflik saat menyelesaikan tugas Bersama.
6. Saya menerima kritik atau teriakan yang tidak pantas dari rekan kerja.
7. Saya disalahkan atas kesalahan yang bukan tanggung jawab saya.
8. Saya merasa tidak nyaman bekerja sama dengan rekan kerja karena adanya konflik pribadi yang belum selesai.



2.3 Stres Kerja

2.3.1 Konsep Stres Kerja

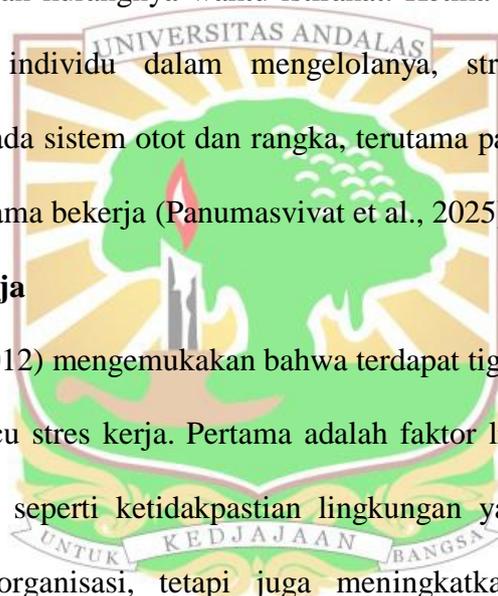
Tingkat stres memiliki hubungan erat dengan ketidakmampuan seseorang dalam menghadapi tuntutan dari lingkungannya (Jayasinghe & Mendis, 2017). Gibson et al. (2012) mengemukakan stres adalah respons adaptif yang dipengaruhi oleh perbedaan individu, dan muncul sebagai akibat dari tindakan, situasi, atau peristiwa yang memberikan tekanan atau tuntutan khusus pada seseorang. Sementara itu, stres kerja merupakan respons fisik dan emosional negatif yang muncul ketika tuntutan pekerjaan tidak seimbang dengan kemampuan, sumber daya, atau kebutuhan karyawan. Ketidaksihesuaian ini dapat menimbulkan tekanan psikologis yang berdampak pada kesejahteraan dan kinerja individu di tempat kerja (Nguyen et al., 2025).

Stres kerja berdampak negatif pada organisasi, seperti meningkatnya absensi, turnover, penurunan komitmen, kinerja, dan produktivitas, serta meningkatnya risiko kecelakaan kerja. Selain itu, stres juga dapat menghambat perekrutan dan merusak citra organisasi (Sorani et al., 2014). Stres kerja adalah respons adaptif akibat tekanan fisik atau psikologis dari faktor eksternal yang dipengaruhi karakteristik individu. Meski tak sepenuhnya dapat dihindari, stres dapat dikelola agar tidak berdampak negatif. Jika ditangani dengan baik, stres dapat mendorong motivasi dan kinerja, namun jika tidak, dapat menimbulkan kerugian bagi individu dan organisasi. (Busti et al., 2023).

Kim et al. (2024) mengemukakan stres di tempat kerja dapat menurunkan motivasi internal dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Dampaknya termasuk depersonalisasi, ditandai dengan sikap sinis dan kurang peduli terhadap rekan kerja. Karyawan yang tidak mampu mengelola stres juga cenderung mengalami ketidakpuasan kerja tinggi, yang merusak hubungan jangka panjang, menghambat kerja sama tim, dan melemahkan komitmen terhadap organisasi. Stres kerja merupakan faktor psikososial yang muncul akibat beban kerja berlebih, jam kerja yang panjang, dan kurangnya waktu istirahat. Ketika tekanan tersebut melampaui kemampuan individu dalam mengelolanya, stres kerja dapat menimbulkan gangguan pada sistem otot dan rangka, terutama pada bagian tubuh yang menopang postur selama bekerja (Panumasvivat et al., 2025).

2.3.2 Penyebab Stres Kerja

Robbins & Judge (2012) mengemukakan bahwa terdapat tiga kategori utama yang dapat menjadi pemicu stres kerja. Pertama adalah faktor lingkungan, yang meliputi berbagai elemen seperti ketidakpastian lingkungan yang tidak hanya mempengaruhi struktur organisasi, tetapi juga meningkatkan tingkat stres pegawai, contohnya adalah fluktuasi ekonomi yang menimbulkan ketidakpastian finansial. Ketidakstabilan politik juga menjadi sumber stres karena dapat mempengaruhi keamanan pekerjaan dan rencana masa depan karyawan. Selain itu, kemajuan teknologi yang pesat sering kali menjadi tekanan tersendiri, terutama ketika perubahan yang dibawa dianggap mengancam dan menimbulkan rasa cemas di tempat kerja.



Kedua, faktor perusahaan yang terdiri atas tiga aspek, yaitu tuntutan tugas yang berkaitan dengan beban pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, dan desain fisik tempat kerja; tuntutan peran yang terjadi ketika karyawan diberi tanggung jawab melebihi kapasitas waktu yang tersedia; serta tuntutan antarpribadi yang muncul dari interaksi dengan rekan kerja, kurangnya dukungan, atau hubungan interpersonal yang buruk. Ketiga adalah faktor pribadi, yang mencakup masalah di luar pekerjaan seperti persoalan keluarga, kesulitan keuangan, serta karakter dan kepribadian individu. Konflik dalam pernikahan, masalah dalam hubungan interpersonal, dan tantangan dalam mendidik anak seringkali menjadi sumber stres yang signifikan, yang berdampak langsung pada kinerja di tempat kerja. Di samping itu, tekanan finansial dapat memicu stres emosional yang mendalam dan mengganggu konsentrasi serta produktivitas selama bekerja.

2.3.3 Dimensi Stres Kerja

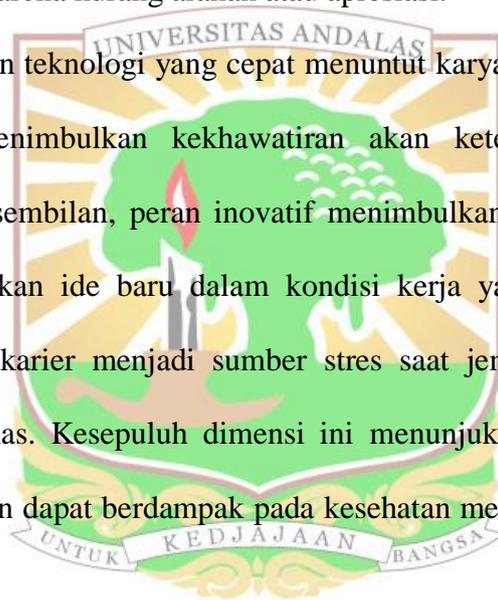
Stres kerja menjadi salah satu faktor utama yang mempengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, dan dikenal sebagai *stressor*. Stres menggambarkan persepsi individu bahwa mereka memiliki terlalu banyak aktivitas yang harus diselesaikan dalam waktu terbatas (Kundnani & Mehta, 2015).

Qureshi et al. (2012), mengemukakan beberapa dimensi stres kerja yang umum dialami oleh karyawan. Pertama, beban kerja berlebih terjadi saat tugas terlalu banyak dalam waktu singkat, memicu kelelahan. Kedua, ambiguitas peran muncul karena ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab. Ketiga, konflik peran

timbul saat tuntutan dari berbagai pihak saling bertentangan, seperti tekanan dari atasan dan kebutuhan kerja sama rekan kerja.

Dimensi keempat stres kerja lainnya meliputi: tanggung jawab atas orang lain yang meningkatkan tekanan, terutama pada manajer atau tenaga profesional. Kelima, kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan yang menimbulkan rasa tidak dihargai. Keenam, ketidakamanan finansial akibat gaji rendah atau ancaman PHK. Ketujuh, serta minimnya umpan balik yang membuat karyawan ragu terhadap kinerjanya karena kurang arahan atau apresiasi.

Kedelapan, perubahan teknologi yang cepat menuntut karyawan untuk terus beradaptasi, sehingga menimbulkan kekhawatiran akan ketertinggalan atau kehilangan pekerjaan. Kesembilan, peran inovatif menimbulkan tekanan karena tuntutan untuk menghasilkan ide baru dalam kondisi kerja yang tidak stabil. Terakhir, pengembangan karier menjadi sumber stres saat jenjang karier dan peluang promosi tidak jelas. Kesepuluh dimensi ini menunjukkan bahwa stres kerja bersifat kompleks dan dapat berdampak pada kesehatan mental serta kinerja karyawan.



2.3.4 Indikator-Indikator Stres Kerja

Dalam pengukuran stres kerja, penelitian ini mengacu pada indikator-indikator yang dikemukakan dalam penelitian Qureshi et al. (2012), dengan rincian sebagai berikut:

1. Saya sering merasa stress di tempat kerja.
2. Kesulitan pekerjaan biasanya membuat saya tidak nyenyak tidur.
3. Saya sering gugup dalam bekerja.
4. Saya merasa lelah setelah bekerja.
5. Bermanfaat bagi kesehatan saya, jika saya mengganti pekerjaan saya.
6. Saya merasa lelah dan tidak bersemangat di tempat kerja.
7. Saya merasa lebih emosi di tempat kerja.
8. Saya merasa depresi dan tidak bahagia di tempat kerja.

2.4 Ketidakpuasan Kerja

2.4.1 Konsep Ketidakpuasan Kerja

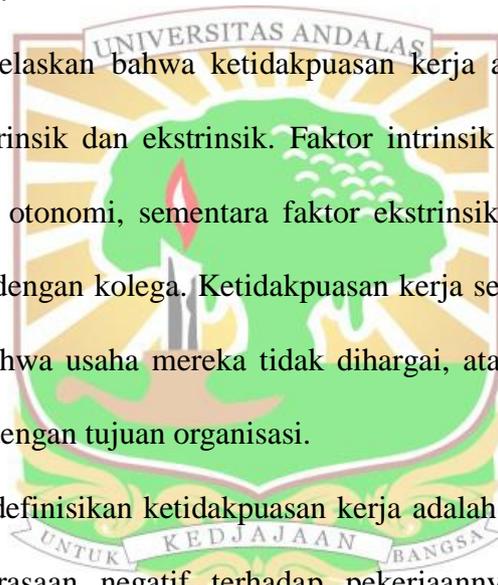
Ketidakpuasan kerja adalah reaksi emosional negatif yang dialami individu ketika ekspektasi mereka terhadap pekerjaan tidak terpenuhi. Ketidakpuasan kerja mencerminkan perasaan tidak puas yang dapat timbul dari berbagai aspek, seperti lingkungan kerja, hubungan interpersonal, beban kerja, kompensasi, atau kurangnya peluang pengembangan karier. Kondisi ini dapat mempengaruhi motivasi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan (Robbins & Judge, 2020). Ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) sebagai hasil dari pengalaman negatif di lingkungan kerja, khususnya yang berkaitan dengan rasisme di tempat kerja. Ketidakpuasan kerja dipandang sebagai reaksi emosional terhadap kondisi kerja yang tidak mendukung (Hawkins et al., 2022).



Ketidakpuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul akibat ketidakesesuaian antara harapan karyawan dan realitas di tempat kerja. Ketidakpuasan ini dipengaruhi oleh evaluasi kognitif dan emosional terhadap tugas, tanggung jawab, serta imbalan yang diterima. Faktor penyebabnya meliputi lingkungan kerja yang tidak kondusif, kurangnya penghargaan, dan beban kerja yang tidak seimbang. Karyawan yang menghadapi tekanan kerja tinggi tanpa apresiasi yang memadai cenderung mengalami ketidakpuasan lebih besar (Kreitner & Kinicki, 2022).

Morris (2021) menjelaskan bahwa ketidakpuasan kerja adalah hasil dari interaksi antara faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi makna pekerjaan, tantangan, dan otonomi, sementara faktor ekstrinsik mencakup gaji, tunjangan, dan hubungan dengan kolega. Ketidakpuasan kerja sering kali muncul ketika individu merasa bahwa usaha mereka tidak dihargai, atau ketika mereka menghadapi konflik nilai dengan tujuan organisasi.

Spector (2020) mendefinisikan ketidakpuasan kerja adalah kondisi di mana karyawan mengalami perasaan negatif terhadap pekerjaannya akibat faktor lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti kebijakan yang tidak adil, minimnya peluang promosi, dan konflik dengan atasan. Menambahkan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan hasil evaluasi subjektif karyawan yang merasa pekerjaannya tidak sesuai dengan nilai atau kebutuhannya, dan sering kali dipengaruhi oleh persepsi terhadap keadilan serta penghargaan di lingkungan kerja (Muniz et al., 2020).



Jadi dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan hasil interaksi faktor internal dan eksternal yang saling memengaruhi. Kondisi ini berdampak negatif terhadap produktivitas, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi penyebabnya serta merancang strategi penanganan melalui kebijakan yang mendukung kesejahteraan, lingkungan kerja yang sehat, dan sistem penghargaan yang adil.

2.4.2 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Ketidakpuasan Kerja

Ada enam faktor yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan kerja (Pandey et al., 2021). Faktor-faktor ini mencakup berbagai aspek intrinsik dan ekstrinsik dari pekerjaan. Pertama, kompensasi yang tidak memadai seringkali menjadi pemicu ketidakpuasan ketika gaji atau tunjangan dianggap tidak sebanding dengan beban kerja yang dijalankan, ditambah lagi ketidakadilan dalam distribusi insentif atau penghargaan turut memperburuk kondisi tersebut.

Kedua, beban kerja berlebih, terutama saat musim sibuk, dapat mengganggu keseimbangan kerja-hidup dan meningkatkan stres serta ketidakpuasan. Ketiga, kurangnya peluang pengembangan karier membuat karyawan merasa terhambat dalam kemajuan profesional dan kurang dihargai, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi, loyalitas, serta meningkatkan niat untuk keluar dari organisasi. Keempat penyebab ketidakpuasan kerja adalah lingkungan kerja yang tidak mendukung, baik secara sosial maupun fisik. Kelima, minimnya penghargaan atas kontribusi karyawan dapat menurunkan motivasi. Terakhir,

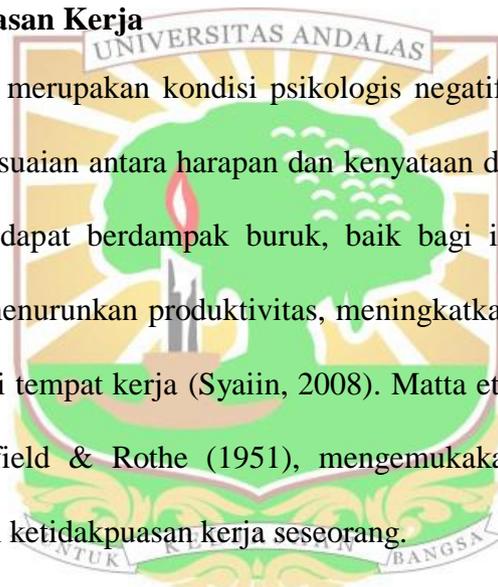
ketidakstabilan pekerjaan menimbulkan kecemasan yang turut memperburuk ketidakpuasan kerja.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara aktif mengidentifikasi dan menangani faktor-faktor tersebut guna meningkatkan keterlibatan karyawan dan menekan angka turnover. Strategi seperti pemberian penghargaan yang adil, memperkuat komunikasi, serta menyediakan peluang pengembangan karier diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

2.4.3 Dimensi Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja merupakan kondisi psikologis negatif yang dirasakan karyawan akibat ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan dalam lingkungan kerja. Ketidakpuasan ini dapat berdampak buruk, baik bagi individu maupun organisasi, karena dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan turnover, serta memicu perilaku negatif di tempat kerja (Syaini, 2008). Matta et al. (2017), yang dikembangkan dari Brayfield & Rothe (1951), mengemukakan lima dimensi utama yang mencerminkan ketidakpuasan kerja seseorang.

Dimensi pertama ketidakpuasan kerja adalah kesenangan dalam pekerjaan, di mana ketidaksenangan meningkatkan kecenderungan tidak puas. Kedua, kebosanan akibat tugas yang monoton juga memicu ketidakpuasan. Ketiga, menurunnya motivasi dan antusiasme membuat individu merasa terpaksa bekerja, sehingga menimbulkan tekanan psikologis.

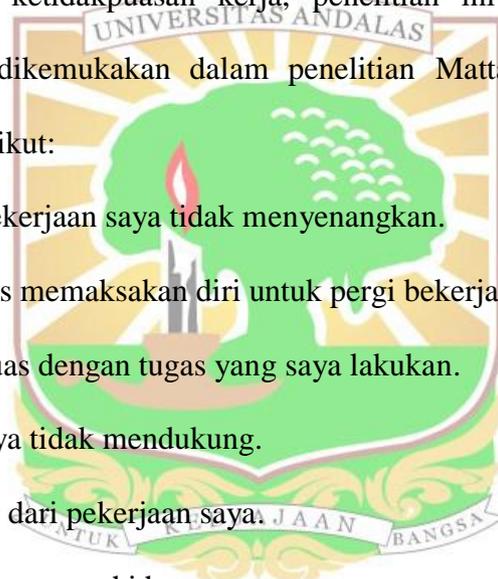


Selanjutnya, dimensi keempat adalah perbandingan dengan pekerjaan lain, di mana individu merasa tidak puas jika pekerjaan saat ini dianggap kurang menguntungkan. Terakhir, kepuasan secara keseluruhan mencerminkan evaluasi menyeluruh terhadap pekerjaan; jika ekspektasi tidak terpenuhi, ketidakpuasan cenderung meningkat. Kelima dimensi ini saling berkaitan dan penting dalam memahami serta mengelola ketidakpuasan kerja.

2.4.4 Indikator-Indikator Ketidakpuasan Kerja

Dalam pengukuran ketidakpuasan kerja, penelitian ini mengacu pada indikator-indikator yang dikemukakan dalam penelitian Matta et al. (2017), dengan rincian sebagai berikut:

1. Saya menganggap pekerjaan saya tidak menyenangkan.
2. Sering kali saya harus memaksakan diri untuk pergi bekerja.
3. Saya merasa tidak puas dengan tugas yang saya lakukan.
4. Lingkungan kerja saya tidak mendukung.
5. Saya merasa terasing dari pekerjaan saya.
6. Pekerjaan saya tidak memenuhi harapan saya.
7. Saya merasa stres karena pekerjaan saya.
8. Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan pekerjaan saya.



2.5 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pratama & Satrya (2018)	Pengaruh konflik interpersonal dan beban kerja terhadap stres kerja pada pegawai di dinas perhubungan provinsi bali	Kuantitatif, teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda	Konflik interpersonal yang tidak ditangani dengan baik dapat memicu stres di tempat kerja. Pekerja yang mengalami stres akibat konflik cenderung menunjukkan perilaku kontraproduktif, seperti menurunnya produktivitas, penghindaran tugas, atau bahkan tindakan sabotase terhadap rekan kerja dan organisasi
2	Kundi & Badar (2021)	Interpersonal Conflict and Counterproductive Work Behavior: The Moderating Roles of Emotional Intelligence and Gender	Kuantitatif, analisis regresi, SPSS	Bahwa konflik interpersonal berhubungan positif dengan CWB. Hubungan positif antara konflik interpersonal dan CWB lebih lemah pada tingkat kecerdasan emosional yang tinggi. Peran moderasi kecerdasan emosional lebih kuat pada wanita yang terlibat dalam CWB ketika menghadapi konflik interpersonal dibandingkan dengan pria
3	Rajasa & Suarmanayasa (2023)	Pengaruh beban kerja dan konflik interpersonal terhadap stres kerja pada pekerja krematorium desa adat buleleng	Kuantitatif, Regresi, Smart PLS	Konflik interpersonal memiliki dampak besar pada perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik ini dapat merusak hubungan antar karyawan, menurunkan produktivitas, dan meningkatkan tingkat stres serta turnover
4	Rajak (2013)	Pengaruh konflik interpersonal, work-family conflict dan stres, terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan hidup	Kuantitatif, SPSS	Konflik interpersonal dapat menyebabkan stres kerja dan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya dapat memicu perilaku kontraproduktif di tempat kerja
5	Astuty & Danupranata (2021)	Pengujian model hubungan kepuasan kerja dan perilaku menyimpang di tempat kerja ditinjau dari karakteristik demografi	Metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, spss	Konflik interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Manajemen yang buruk dalam menangani konflik dapat meningkatkan stres dan menurunkan kepuasan kerja, yang akhirnya mendorong perilaku menyimpang
6	Hidayat et al., (2019)	Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan pabrik	Metode kuantitatif dengan pendekatan analisis regresi linear berganda, SPSS	Konflik yang tidak terselesaikan dapat menyebabkan karyawan merasa frustrasi dan kehilangan motivasi, yang berujung pada perilaku negatif. Akibatnya, karyawan cenderung menunjukkan perilaku menyimpang, seperti

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				sabotase pekerjaan, pengabaian tugas, hingga konflik lebih lanjut dengan rekan kerja
7	Rahmi et al., (2022)	Konflik interpersonal dan iklim organisasi terhadap komitmen afektif organisasi karyawan	Metode kuantitatif eksplanatif dengan desain korelasional, SPSS	Konflik interpersonal dapat menyebabkan penurunan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Ketidakharmonisan hubungan kerja memicu ketidakpuasan kerja, yang dapat berujung pada perilaku menyimpang, seperti sabotase, ketidakhadiran, dan agresi
8	Wardhana et al., (2021)	Pengaruh konflik dan stres kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan di rsud wangaya Denpasar	Metode kuantitatif dengan rancangan penelitian eksplanatori (explanatory research) dan pendekatan cross-sectional, SPSS	Konflik interpersonal memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan dan dapat memicu perilaku kontraproduktif jika tidak dikelola dengan baik
9	Sundari et al., (2024)	Komunikasi interpersonal dalam membangun harmoni dan produktivitas di tempat kerja	Pendekatan analisis bersifat kualitatif deskriptif	Komunikasi interpersonal yang buruk seringkali menjadi pemicu utama konflik di lingkungan kerja, yang berujung pada ketidakpuasan kerja, peningkatan stres, serta menurunnya produktivitas. Ketika konflik tidak terselesaikan dengan baik, karyawan cenderung mengalami kesulitan dalam bekerja sama, yang dapat menyebabkan pengabaian tugas, sabotase pekerjaan, serta ketegangan dalam hubungan antar rekan kerja
10	Tulak et al., (2023)	The influence of narcissism and job insecurity on counterproductive work behavior with negative emotions as mediator (study on generation z employees)	Kuantitatif, Smart PLS	Stres kerja dapat menyebabkan reaksi negatif karyawan terhadap lingkungan kerja, yang berujung pada penurunan produktivitas dan peningkatan perilaku menyimpang
11	Angulo et al., (2019)	Justice, satisfaction and counterproductive behaviour: a job demands-resources (jd-r) theory study on social workers	Kuantitatif, Software yang digunakan: SPSS untuk analisis statistik	Pekerja sosial yang mengalami tingkat stres tinggi cenderung menunjukkan perilaku negatif seperti ketidakpatuhan terhadap aturan, menyalahgunakan sumber daya organisasi, serta berperilaku tidak profesional terhadap klien dan rekan kerja

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
12	Pitariu & Budean (2020)	The impact of occupational stress on job satisfaction and counterproductive work behavior	Pendekatan kuantitatif dengan metode regresi linear dan analisis mediasi, SPSS	Karyawan yang mengalami stres cenderung menunjukkan perilaku menyimpang, seperti sabotase pekerjaan, ketidakpatuhan terhadap aturan, serta konflik dengan rekan kerja dan atasan
13	Jawahar & Stone (2015)	Do career satisfaction and support mediate the effects of justice on organizational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour?	Metode kuantitatif dengan pendekatan SEM	Ketidakpuasan kerja menciptakan emosi negatif yang mendorong individu untuk melakukan tindakan yang merugikan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti bahwa faktor-faktor seperti stres kerja dan lingkungan kerja yang tidak adil dapat memperburuk dampak ketidakpuasan kerja terhadap perilaku kontraproduktif
14	Yiwen & Hahn (2021)	Job insecurity in the covid-19 pandemic on counterproductive work behavior of millennials: a time-lagged mediated and moderated model	Pendekatan kuantitatif dengan metode longitudinal dan SEM	Ketidakpuasan kerja juga dikaitkan dengan pelepasan moral (moral disengagement), yaitu kecenderungan karyawan untuk membenarkan perilaku yang menyimpang sebagai bentuk reaksi terhadap ketidakadilan atau ketidakpuasan di tempat kerja
15	Cancela et al., (2022)	The role of support for transgender and nonbinary employees: perceived co-worker and organizational support's associations with job attitudes and work behavior	Metode kuantitatif dengan analisis regresi hirarkis, SPSS	Karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menunjukkan perilaku menyimpang, seperti sabotase, pengabaian tugas, dan ketidakpatuhan terhadap aturan organisasi. Ketidakpuasan ini sering kali dipicu oleh kurangnya dukungan organisasi, diskriminasi di tempat kerja, serta stigma sosial yang dihadapi oleh kelompok TNB. Selain itu, kurangnya dukungan dari rekan kerja juga dapat memperburuk kondisi ini, menyebabkan meningkatnya stres dan frustrasi yang berujung pada perilaku kerja yang merugikan perusahaan
16	Mkamwa (2020)	The mediating role of counterproductive work behaviour in exploring the association between university staff work-related expectancies, procedural fairness, employee voice and job satisfaction	Kuantitatif, Smart PLS	Kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan perilaku kontraproduktif, yang berarti semakin tinggi ketidakpuasan kerja, semakin besar kemungkinan karyawan melakukan tindakan yang merugikan organisasi

No	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
17	Yean et al., (2022)	Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on the Counterproductive Work Behavior of University Staff	Kuantitatif, PLS-SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala organisasi, kelebihan peran, dan ambiguitas peran meningkatkan ketidakpuasan kerja, yang mendorong perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Temuan ini menegaskan bahwa stres kerja memicu perilaku negatif, sehingga universitas perlu mengelola lingkungan kerja dengan lebih baik.
18	Purwaningrum & Nabila (2023)	Pengaruh stres kerja dan konflik kerja-keluarga terhadap counterproductive work behavior (CWB): Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening	Pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur (path analysis)	Stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja, yang kemudian meningkatkan kemungkinan munculnya perilaku kontraproduktif di tempat kerja
19	Iqbal & Raja (2023)	Examining the Effect of Interpersonal Conflict on Job Dissatisfaction and Employees Turnover Intention in the Health Care Sector of Pakistan	Kuantitatif, Smart PLS	Semakin tinggi tingkat konflik interpersonal yang dialami karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat ketidakpuasan kerja yang dirasakan. Ketidakpuasan kerja dalam konteks ini mencerminkan perasaan negatif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang dapat berupa rasa frustrasi, kehilangan motivasi, kelelahan emosional, bahkan keinginan untuk meninggalkan organisasi.
20	Qiu et al., (2021)	Job Dissatisfaction Mediated the Associations Between Work Stress and Mental Health Problems	Kuantitatif, Structural Equation Modeling (SEM)	Semakin tinggi tingkat konflik interpersonal yang dirasakan karyawan, semakin besar kemungkinan mereka mengalami ketidakpuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kecenderungan untuk berperilaku CWB

Sumber : Beberapa jurnal dan artikel 2024



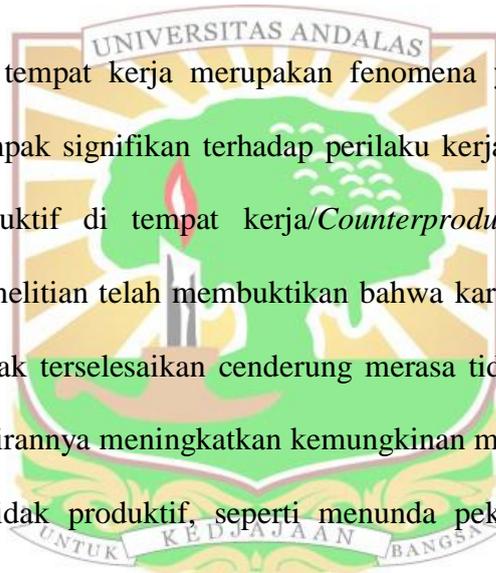
2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Konflik interpersonal di tempat kerja dapat memicu ketegangan emosional yang berujung pada perilaku kontraproduktif. Perselisihan antar rekan, perbedaan pendapat, atau hubungan yang tidak harmonis sering kali menimbulkan frustrasi dan ketidaknyamanan, yang kemudian mendorong individu untuk bertindak negatif, seperti mengabaikan tugas atau bersikap tidak kooperatif (De Dreu & Weingart, 2003).

Konflik interpersonal di tempat kerja merupakan fenomena yang sering terjadi dan dapat memiliki dampak signifikan terhadap perilaku kerja karyawan, termasuk perilaku kontraproduktif di tempat kerja/*Counterproductive Work Behavior* (CWB). Sejumlah penelitian telah membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam konflik yang tidak terselesaikan cenderung merasa tidak dihargai atau tidak diakui, yang pada gilirannya meningkatkan kemungkinan mereka untuk menunjukkan perilaku yang tidak produktif, seperti menunda pekerjaan atau menghindari tanggung jawab (Hendrayani & Dewi, 2020; Kessler et al., 2013; Kundi & Badar, 2021; Pitariu & Budean, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Kessler et al. (2013) menunjukkan bahwa konflik interpersonal memiliki hubungan erat dengan peningkatan perilaku negatif di lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat merugikan organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kundi & Badar (2021) mengemukakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara konflik



interpersonal dan perilaku kontraproduktif. Karyawan yang mengalami tingkat konflik interpersonal yang lebih tinggi cenderung menunjukkan perilaku yang merugikan organisasi.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh Pitariu & Budean (2020) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang penuh konflik serta ketidakjelasan dalam pembagian tugas dapat mengurangi rasa kontrol karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan kemungkinan terjadinya perilaku kontraproduktif. Lebih lanjut, penelitian Hendrayani & Dewi (2020) tingginya konflik interpersonal di tempat kerja berpotensi meningkatkan perilaku kontraproduktif. Konflik yang tidak dikelola dengan baik menimbulkan ketegangan, menghambat komunikasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, sehingga mendorong munculnya CWB.

Penelitian yang dilakukan oleh Sundari et al. (2024) menekankan pentingnya komunikasi interpersonal yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Secara keseluruhan, konflik interpersonal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap CWB. Dengan komunikasi yang baik meminimalkan kesalahpahaman, meningkatkan penghargaan terhadap karyawan, dan memperkuat hubungan kerja, sehingga mampu menekan dampak negatif konflik interpersonal terhadap perilaku kontraproduktif.

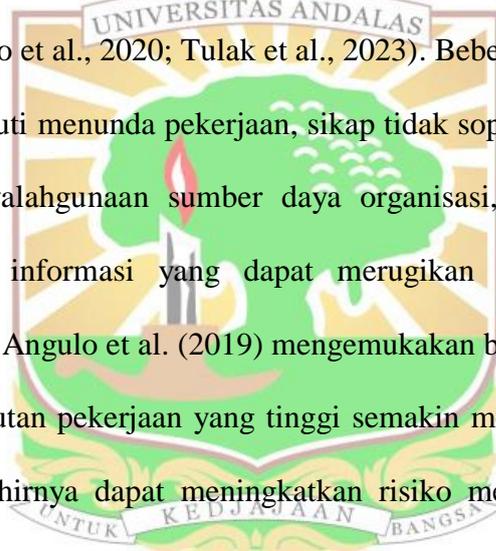
Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu diatas maka diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H1: Konflik Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior*

2.6.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Stres kerja yang berkepanjangan, terutama akibat tekanan dan beban kerja berlebih, berpotensi menurunkan kesejahteraan psikologis karyawan dan mendorong munculnya perilaku kontraproduktif (CWB), seperti penurunan kinerja, absensi, atau sabotase, karena berkurangnya kemampuan adaptasi terhadap tuntutan pekerjaan (Spector & Fox, 2005).

Penelitian menunjukkan bahwa stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk melakukan perilaku yang merusak baik untuk diri mereka sendiri maupun untuk organisasi (Angulo et al., 2019; Clercq et al., 2019; Suroso et al., 2020; Tulak et al., 2023). Beberapa bentuk CWB yang sering terjadi meliputi menunda pekerjaan, sikap tidak sopan terhadap atasan atau rekan kerja, penyalahgunaan sumber daya organisasi, pencurian, sabotase, hingga penyebaran informasi yang dapat merugikan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Angulo et al. (2019) mengemukakan bahwa beban kerja yang berlebihan dan tuntutan pekerjaan yang tinggi semakin memperburuk stres karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan risiko mereka untuk terlibat dalam perilaku merugikan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan kerja yang tinggi tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu tetapi juga dapat merugikan organisasi secara keseluruhan melalui penurunan produktivitas dan peningkatan konflik interpersonal sehingga terjadinya CWB (Clercq et al., 2019).



Ketika individu mengalami tekanan berat di tempat kerja, mereka lebih rentan untuk berperilaku yang tidak dapat diterima, baik sebagai bentuk protes terhadap kondisi yang dianggap tidak adil maupun sebagai upaya untuk melampiaskan stres yang dialami (Suroso et al., 2020). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Tulak et al. (2023) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif terhadap CWB dimana kondisi tekanan kerja yang tinggi, individu cenderung melampiaskan frustrasi mereka melalui berbagai bentuk CWB, yang dapat merugikan organisasi dalam jangka panjang. Ketika karyawan yang merasakan tekanan waktu berlebih dalam menyelesaikan tugas mereka lebih cenderung mengalami frustrasi, yang pada akhirnya dapat memicu berbagai bentuk CWB.

Dengan demikian, stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap CWB, stres kerja yang tidak dikelola dengan baik berkontribusi terhadap peningkatan CWB karena menurunkan motivasi dan kepedulian karyawan terhadap tugas. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen stres, seperti menciptakan lingkungan kerja suportif, menyeimbangkan beban kerja, dan menyediakan dukungan psikologis guna meminimalkan dampak negatif stres terhadap kinerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu diatas maka diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H2: Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior*

2.6.3 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Konflik interpersonal terjadi ketika tindakan seseorang mengganggu tujuan atau aktivitas pihak lain, sehingga memicu ketegangan antarindividu. Dalam organisasi, konflik ini dapat menurunkan konsentrasi, produktivitas, dan kepuasan kerja, serta merusak hubungan antar karyawan. Namun, jika dikelola secara efektif, konflik interpersonal dapat menjadi peluang untuk evaluasi dan perbaikan hubungan kerja (Wijaya et al., 2024).

Sejumlah penelitian juga mengungkap bahwa konflik interpersonal juga berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja (Adela et al., 2023; Anju et al., 2021; Arafat et al., 2018; Iqbal & Raja, 2023). Semakin tinggi tingkat konflik yang dialami oleh karyawan, semakin besar kemungkinan mereka merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka. Dimana karyawan yang terlibat dalam konflik cenderung merasa tertekan, frustrasi, dan tidak dihargai, yang semuanya dapat mengurangi kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal & Raja (2023) mengemukakan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif terhadap ketidakpuasan kerja, di mana meningkatnya frekuensi dan intensitas konflik menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman, menurunkan keamanan psikologis, serta memicu tekanan emosional. Kondisi ini mendorong karyawan merasa tidak puas terhadap berbagai aspek pekerjaan. Temuan serupa juga oleh Adela et al. (2023), yang menjelaskan bahwa konflik interpersonal yang tidak diselesaikan secara efektif dapat menimbulkan perasaan frustrasi, ketidaknyamanan psikologis, dan penurunan semangat kerja yang pada akhirnya memicu ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

Sementara itu, penelitian oleh Anju et al. (2021) menunjukkan bahwa ketegangan dalam hubungan interpersonal di tempat kerja cenderung mengganggu kestabilan emosi karyawan, sehingga berdampak negatif terhadap persepsi mereka terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Menurut Arafat et al. (2018) juga menekankan bahwa konflik interpersonal dapat memperburuk kondisi emosional, merusak hubungan sosial di lingkungan kerja, serta menurunkan kenyamanan psikologis karyawan, yang secara kumulatif akan berkontribusi pada rendahnya tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu diatas maka diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H3: Konflik Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketidakpuasan Kerja

2.6.4 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Ketidakpuasan Kerja

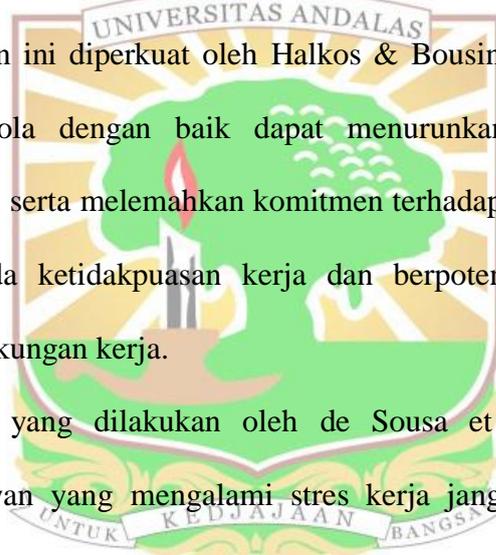
Stres kerja adalah tekanan yang timbul akibat tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas individu, seperti target tinggi dan perubahan lingkungan kerja yang cepat. Meskipun dapat memotivasi dalam kadar tertentu, stres yang berlebihan berdampak negatif terhadap kesehatan dan kinerja. Jika tidak dikelola dengan baik, stres kerja berkontribusi pada penurunan produktivitas, meningkatnya absensi, dan tingginya angka turnover karyawan (Kamaludin & Hidayat, 2024).

Selain berpengaruh terhadap CWB, sejumlah penelitian juga mengungkap bahwa stres kerja juga berpengaruh terhadap ketidakpuasan kerja (de Sousa et al., 2019; Halkos & Bousinakis, 2017; Qiu et al., 2021; Wulf, 2012). Semakin tinggi

tingkat stres yang dialami karyawan, semakin besar kemungkinan mereka mengalami penurunan kepuasan kerja. Kondisi stres yang terus-menerus dapat memunculkan beban psikologis, rasa tertekan, serta kelelahan emosional dan fisik, yang pada akhirnya mengurangi rasa puas terhadap pekerjaan dan menurunkan kualitas hubungan karyawan dengan lingkungan kerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Qiu et al. (2021) stres kerja berpengaruh positif terhadap ketidakpuasan kerja, di mana peningkatan tingkat stres cenderung diikuti oleh meningkatnya ketidakpuasan karyawan. Tekanan akibat tuntutan kerja yang melebihi kemampuan individu berdampak negatif terhadap sikap dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini diperkuat oleh Halkos & Bousinakis (2017) stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan motivasi, meningkatkan keinginan resign, serta melemahkan komitmen terhadap organisasi. Kondisi ini berkontribusi pada ketidakpuasan kerja dan berpotensi memicu perilaku kontraproduktif di lingkungan kerja.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh de Sousa et al. (2019) mengemukakan bahwa karyawan yang mengalami stres kerja jangka panjang cenderung menurunkan motivasi, memicu ketidakpuasan kerja, serta membentuk persepsi negatif terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan karyawan. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Wulf (2012) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, semakin tinggi pula tingkat ketidakpuasan kerja yang dirasakan, terutama ketika stres dipicu oleh beban kerja berlebih, tekanan waktu, minimnya dukungan atasan, atau lingkungan kerja yang tidak kondusif.



Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu diatas maka diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H4: Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ketidakpuasan Kerja

2.6.5 Pengaruh Ketidakpuasan Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior*

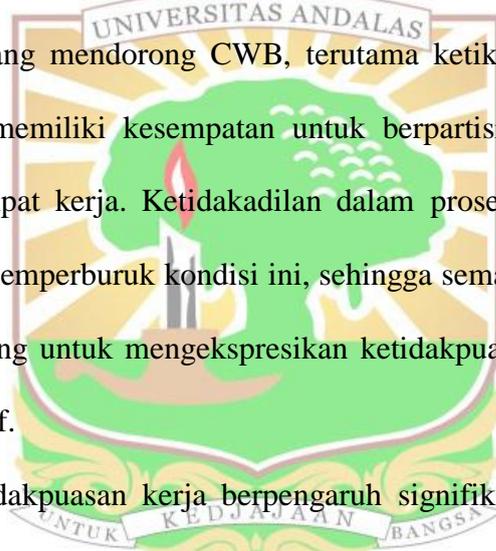
Ketidakpuasan kerja berkontribusi terhadap penurunan motivasi karyawan dan mendorong munculnya perilaku kontraproduktif, seperti penghindaran tugas, absensi, hingga sabotase, yang sering kali dipicu oleh rendahnya gaji, kurangnya pengakuan, atau ketidaksesuaian antara harapan dan realitas kerja (Robbins & Judge, 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh Jawahar & Stone (2015) menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja dapat memicu tindakan yang merugikan organisasi karena karyawan merasa tidak dihargai dan kehilangan motivasi untuk berkontribusi secara positif. Lebih jauh, studi oleh Yiwen & Hahn (2021) menemukan bahwa ketidakpuasan kerja berpengaruh positif terhadap CWB, di mana semakin tinggi tingkat ketidakpuasan, semakin besar kemungkinan karyawan terlibat dalam perilaku yang merugikan organisasi, bahkan sebelum memutuskan untuk keluar dari pekerjaan. Perasaan frustrasi yang muncul akibat kebutuhan yang tidak terpenuhi atau perlakuan yang tidak adil turut memperburuk kondisi ini, mendorong karyawan untuk bereaksi negatif melalui perilaku seperti tidak kooperatif, menyebarkan gosip, atau melakukan sabotase.

Penelitian oleh Cancela et al. (2022) menunjukkan bahwa rendahnya dukungan dari rekan kerja dan organisasi dapat memicu ketidakpuasan kerja, yang tidak hanya berkaitan dengan peningkatan CWB, tetapi juga diperburuk oleh kurangnya pengakuan atas pencapaian, ketidakseimbangan beban kerja, serta terbatasnya kesempatan pengembangan karier. Ketidakpuasan ini kemudian memunculkan reaksi emosional negatif, seperti kemarahan, frustrasi, atau rasa tidak berdaya, yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku merugikan terhadap organisasi maupun rekan kerja mereka.

Penelitian oleh Mkamwa (2020) mengemukakan bahwa ketidakpuasan kerja dapat menjadi faktor utama yang mendorong CWB, terutama ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di tempat kerja. Ketidakadilan dalam proses kerja dan perasaan tidak dihargai dapat memperburuk kondisi ini, sehingga semakin banyak karyawan yang merasa terdorong untuk mengekspresikan ketidakpuasan mereka melalui perilaku kontraproduktif.

Secara keseluruhan, ketidakpuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap CWB melalui berbagai mekanisme, seperti penurunan motivasi, frustrasi terhadap lingkungan kerja, dan reaksi emosional negatif. Untuk meminimalkan dampak tersebut, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan penghargaan yang layak, serta memastikan adanya komunikasi yang efektif. Upaya-upaya ini tidak hanya dapat menurunkan tingkat ketidakpuasan kerja, tetapi juga berkontribusi dalam mengurangi risiko terjadinya CWB serta meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.



Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu diatas maka diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H5: Ketidakpuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior*

2.6.6 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap *Counterproductive Work Behavior* Dimediasi Ketidakpuasan Kerja

Konflik interpersonal di tempat kerja dapat memicu perilaku kontraproduktif melalui ketidakpuasan kerja sebagai variabel mediasi, di mana ketegangan yang timbul akibat konflik dengan rekan kerja atau atasan menimbulkan tekanan emosional dan rasa frustrasi yang berdampak pada penurunan kepuasan kerja. Ketidakpuasan ini kemudian mendorong individu untuk melampiaskan emosinya melalui perilaku negatif, seperti menghindari tanggung jawab, bekerja secara sengaja tidak efektif, atau menciptakan gangguan di lingkungan kerja (Loh & Azalea, 2023).

Ketika karyawan sering mengalami konflik dengan rekan kerja atau atasan, mereka cenderung merasa tidak nyaman dan tidak puas dengan pekerjaannya. Ketidakpuasan ini kemudian mendorong munculnya perilaku negatif sebagai bentuk pelampiasan, seperti sabotase, pengabaian tugas, atau sikap tidak kooperatif (Hasanati et al., 2017). Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Rajak (2013), ditemukan bahwa konflik interpersonal memiliki hubungan positif dengan ketidakpuasan kerja. Artinya, semakin tinggi konflik interpersonal yang dialami karyawan, maka semakin besar ketidakpuasan kerja yang dirasakan.

Temuan serupa juga diperkuat oleh Astuty & Danupranata (2021), yang menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja akibat konflik berdampak langsung pada munculnya perilaku kontraproduktif. Sementara itu, Pratama & Satrya (2018) menekankan bahwa konflik yang berlangsung terus-menerus akan menurunkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong munculnya perilaku kerja yang menyimpang sebagai bentuk respons psikologis. Kemudian, penelitian Rajasa & Suarmanayasa (2023) memperkuat bahwa ketidakpuasan kerja seringkali menjadi alasan utama terjadinya perilaku menyimpang di tempat kerja, terutama ketika dipicu oleh konflik interpersonal yang tidak terselesaikan.

Ketidakpuasan kerja memiliki peran penting dalam memperburuk dampak konflik interpersonal terhadap perilaku kontraproduktif, di mana karyawan yang menghadapi konflik di tempat kerja cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya, sehingga memicu tindakan menyimpang seperti sabotase, manipulasi, atau menghambat kinerja tim. Dalam konteks ini, ketidakpuasan kerja berfungsi sebagai penguat yang memperkuat hubungan negatif antara konflik dan perilaku kontraproduktif, sehingga diperlukan upaya organisasi untuk secara bersamaan mengelola konflik interpersonal dan meningkatkan kepuasan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat, produktif, dan harmonis.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu diatas maka diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H6: Konflik Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior* dimediasi Ketidakpuasan Kerja

2.6.7 Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior* Dimediasi Ketidakpuasan Kerja

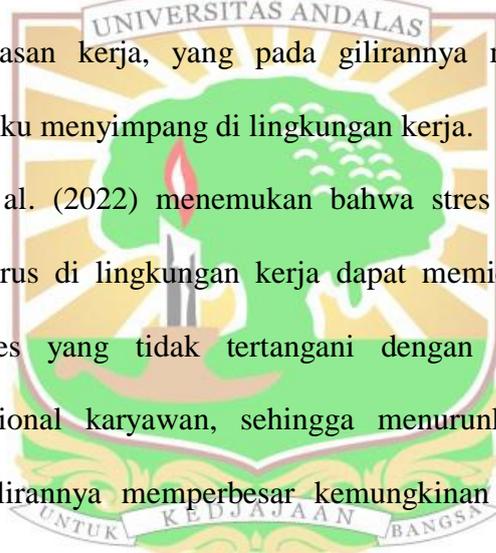
Ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh stres kerja berkepanjangan berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara stres kerja dan CWB. Ketika tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan individu, muncul ketidakpuasan yang mendorong perilaku kontraproduktif seperti absen, penurunan kinerja, atau sabotase.

Penelitian oleh Purwaningrum & Nabila (2023) menunjukkan bahwa ketika karyawan mengalami tekanan kerja yang tinggi, hal ini tidak hanya langsung mendorong mereka untuk melakukan perilaku menyimpang, tetapi juga menurunkan kepuasan kerja mereka. Penurunan kepuasan ini kemudian menjadi faktor perantara yang memperkuat kecenderungan munculnya CWB. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Pitariu & Budean (2020) mengemukakan stres kerja berkontribusi terhadap meningkatnya CWB, terutama ketika karyawan menghadapi beban kerja berlebih, tekanan lingkungan, dan kurangnya apresiasi dari organisasi. Kondisi ini menurunkan kepuasan kerja, yang diperparah oleh buruknya hubungan kerja dan ketidakseimbangan kehidupan pribadi, sehingga menurunkan motivasi dan mendorong munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja.

Hasil ini diperkuat oleh temuan (Yean et al., 2016, 2022) mengemukakan ketidakpuasan kerja berperan sebagai mediasi yang menjelaskan proses mengapa dan bagaimana ketidakpuasan karyawan terhadap lingkungan kerja dapat berujung pada perilaku negatif. Ketika karyawan merasa tidak puas, baik karena kondisi

pekerjaan yang tidak mendukung atau ketidakadilan dalam manajemen, perasaan tersebut sering kali menimbulkan kemarahan, frustrasi, atau bahkan rasa dendam terhadap organisasi atau pimpinan. Ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara sikap negatif terhadap pekerjaan dan tindakan menyimpang di tempat kerja. Sebagai respons terhadap perasaan tersebut, karyawan mungkin mengubah perilaku mereka dengan cara yang merugikan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat et al. (2019) menunjukkan bahwa stres kerja akibat konflik interpersonal berdampak negatif terhadap semangat kerja karyawan dengan menurunkan motivasi dan mendorong perilaku kontraproduktif. Tingginya stres meningkatkan ketidakpuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat kecenderungan terjadinya perilaku menyimpang di lingkungan kerja.

Selanjutnya, Rahmi et al. (2022) menemukan bahwa stres kerja yang berlangsung secara terus-menerus di lingkungan kerja dapat memicu berbagai bentuk perilaku negatif. Stres yang tidak tertangani dengan baik dapat mengganggu kestabilan emosional karyawan, sehingga menurunkan tingkat kepuasan kerja yang pada gilirannya memperbesar kemungkinan munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja. Sejalan dengan hal tersebut, Wardhana et al. (2021) menegaskan bahwa stres di tempat kerja tidak hanya berdampak pada kesehatan mental karyawan, tetapi juga berdampak negatif pada interaksi sosial dan produktivitas. Tanpa pengelolaan yang tepat, stres meningkatkan risiko perilaku kontraproduktif seperti sabotase, konflik, dan pengabaian tugas.



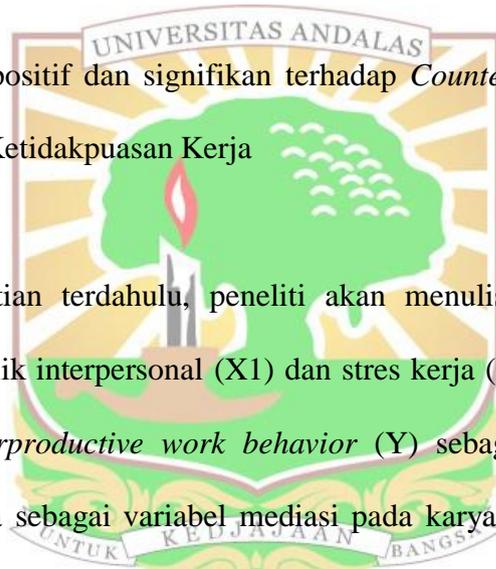
Dalam konteks ini, ketidakpuasan kerja memperkuat hubungan negatif antara stres kerja dan perilaku kontraproduktif. Tekanan pekerjaan yang berlebihan, tuntutan yang tidak realistis, serta minimnya dukungan sosial meningkatkan ketidakpuasan, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menangani stres kerja dan ketidakpuasan secara simultan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

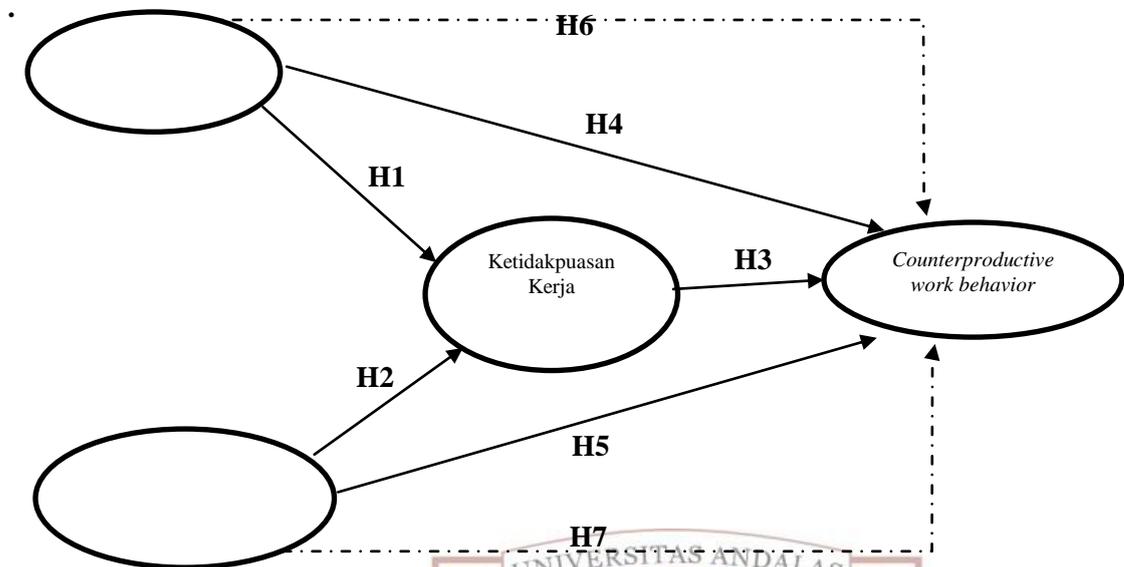
Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu diatas maka diajukan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H7: Stres Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior* dimediasi Ketidakpuasan Kerja

2.7 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu, peneliti akan menulis mengenai pengaruh langsung antara konflik interpersonal (X1) dan stres kerja (X2) sebagai variabel bebas dengan *counterproductive work behavior* (Y) sebagai variabel terikat dan ketidakpuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Model penelitian ini menggambarkan hubungan antara konflik interpersonal (X1) dan stres kerja (X2) terhadap *counterproductive work behavior* (Y), dengan ketidakpuasan kerja (M) sebagai variabel mediasi.





Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Dari kerangka penelitian diatas, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini terdapat empat variabel yaitu variabel konflik interpersonal sebagai (X1), stres kerja sebagai variabel (X2), *counterproductive work behavior* sebagai variabel (Y), dan ketidakpuasan kerja sebagai variabel Mediasi (M). Model penelitian ini menggambarkan tujuh hipotesis yang menguji secara langsung antara konflik interpersonal dan ketidakpuasan kerja, stres kerja dan ketidakpuasan kerja, ketidakpuasan kerja dan *counterproductive work behavior*, konflik interpersonal dan *counterproductive work behavior*, stres kerja dan *counterproductive work behavior*, konflik interpersonal terhadap *counterproductive work behavior* melalui mediasi ketidakpuasan kerja dan stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* melalui mediasi ketidakpuasan kerja.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Metode penelitian mencakup desain penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen yang digunakan, prosedur pelaksanaan penelitian, serta metode analisis data sebagai berikut:

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang menekankan pada pengumpulan serta analisis data dalam bentuk angka. Desain yang diterapkan adalah pendekatan *explanatory research*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen melalui instrumen survei. Penelitian ini melibatkan variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen untuk mengetahui sejauh mana pengaruh masing-masing variabel tersebut secara signifikan. Selain itu, penelitian ini juga menerapkan pengujian hipotesis guna mengidentifikasi adanya hubungan, perbedaan antar kelompok, atau keterkaitan antara dua variabel dalam konteks tertentu (Sekaran & Bougie, 2016).

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sasaran tujuan penelitian yang akan diteliti dikarenakan adanya suatu fenomena atau masalah yang teridentifikasi. Dengan target populasi sebanyak 267 karyawan sedangkan untuk sampelnya sebanyak 160 responden. Dari latar belakang dan rumusan masalah yang diteliti dalam penelitian ini, maka yang menjadi objek penelitian adalah karyawan Perumda Air

Minum Kota Padang yang beralamat di jalan. H. Agus Salim No. 10 Padang 25121.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan responden pada objek yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan dari Kantor Perumda Air Minum Kota Padang yang berjumlah sebanyak 267 karyawan dengan rincian pada tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 Komposisi Karyawan Perumda Air Minum Kota Padang

No	Jabatan	Jumlah
1	Direktur	6
2	Manajer	21
3	Asisten Manajer	29
4	Supervisor	42
5	Pelaksana	169
Total Jumlah		267

Sumber Data: Laporan Kinerja Karyawan Perumda Air Minum Kota Padang

Berdasarkan dari tabel diatas komposisi karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang yang terdiri dari jabatan Direktur berjumlah 6 orang, Manajer berjumlah 21 karyawan, Asisten Manajer berjumlah 29 karyawan, Supervisor berjumlah 42 karyawan, Pelaksana berjumlah 169 karyawan.

3.3.2 Sampel

Sampel merupakan jumlah responden yang ditentukan berdasarkan porsi yang ditetapkan, dimana sampel diharapkan dapat merepresentasikan populasi secara keseluruhan (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *probability sampling* dengan metode *cluster sampling* atau area sampling. *Probability sampling* adalah suatu

teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria-kriteria yang ditentukan. Teknik ini digunakan ketika populasi yang diteliti tersebar dalam kelompok atau wilayah tertentu, sehingga pemilihan sampel dilakukan berdasarkan pembagian area tertentu dalam populasi (Sekaran & Bougie, 2016).

Tabel 3.2 Target Populasi dan Sampel Penelitian

Wilayah / Area	Jumlah Karyawan / Populasi (N)	Sampel (n=60%)
Pusat	72	43
Selatan	112	67
Utara	83	50
Jumlah	267	160

Sumber: Sekaran & Bougie (2016)

Dalam penelitian ini, populasi penelitian berjumlah 267 orang, yang terdiri dari tiga area yaitu area Pusat berjumlah 72 karyawan, Utara berjumlah 83 karyawan dan Selatan berjumlah 112 karyawan ini merupakan karyawan di berbagai cabang area dalam suatu perusahaan Perumda Air Minum Kota Padang. Untuk memastikan bahwa sampel yang diambil dapat mewakili populasi secara proporsional, metode *cluster sampling* diterapkan dengan cara membagi populasi berdasarkan area kerja atau lokasi geografis.

Berdasarkan tabel penentuan ukuran sampel dari Sekaran & Bougie (2016) untuk populasi 267 karyawan, jumlah sampel yang diambil adalah 160 responden. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengambil 160 responden yang dipilih secara acak dari beberapa area kerja yang telah ditentukan sebagai *cluster* penelitian.

3.4 Sumber

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan sumber data primer dan sekunder. Metode yang digunakan untuk pengumpulan data itu dengan menggunakan survey lapangan dengan menggunakan kuesioner, kuesioner akan

langsung dibagikan kepada responden dan diambil kembali sesuai dengan kesepakatan.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder sebagai berikut:

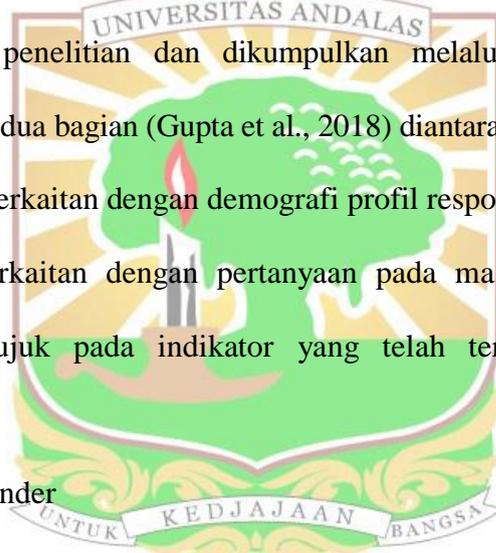
1. Data Primer

Data yang dikumpulkan oleh penulis secara langsung dari sumbernya. Dimana data ini didapatkan melalui kuesioner yakni pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada partisipasi penelitian untuk menjawab masalah dalam penelitian. Data primer secara khusus dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan dikumpulkan melalui kuesioner diklasifikasikan menjadi dua bagian (Gupta et al., 2018) diantaranya:

- 1) Pertama berkaitan dengan demografi profil responden
- 2) Kedua berkaitan dengan pertanyaan pada masing-masing variabel yang merujuk pada indikator yang telah terbukti pada penelitian terdahulu

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh orang lain untuk tujuan yang berbeda dari tujuan penelitian saat ini (Sekaran & Bougie, 2016). Contoh sumber data sekunder termasuk publikasi pemerintah, buletin statistik, informasi yang dipublikasikan atau tidak dipublikasikan yang tersedia di internet baik di dalam maupun di luar organisasi, dan situs web perusahaan. Yang menjadi bagian dari data sekunder ini yaitu data karyawan dari bagian SDM Perumda Air Minum Kota Padang yang

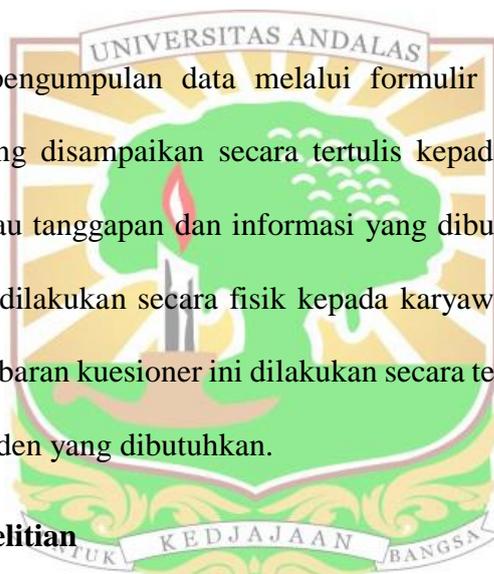


didapatkan dari laporan kinerja.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara pengisian kuesioner oleh responden. Dalam hal ini yaitu karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang sesuai dengan kriteria sampel. Langkah awal dalam menentukan fenomena, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Setelah dilakukan wawancara dan mendapatkan fenomena selanjutnya peneliti akan merumuskan kuesioner yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian.

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir yang berisi pertanyaan atau pernyataan yang disampaikan secara tertulis kepada seseorang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti. Penyebaran kuesioner dilakukan secara fisik kepada karyawan Perumda Air Minum Kota Padang. Penyebaran kuesioner ini dilakukan secara terus menerus hingga mencapai jumlah responden yang dibutuhkan.



3.6 Pengukuran Variabel Penelitian

Di dalam penelitian ini variabel yang digunakan yaitu Konflik Interpersonal, Stres Kerja, Ketidakpuasan Kerja, dan *Counterproductive Work Behavior*.

3.6.1 Variabel Independent

Variabel independen biasanya dianggap sebagai variabel yang mempengaruhi variabel dependen secara positif atau negatif (Sekaran & Bougie, 2016). Selain itu, variabel bebas didefinisikan sebagai variabel yang mempengaruhi, menyebabkan, atau memicu variabel dependen (terikat). Variabel

independen/bebas juga disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, atau *antecedent*. Konflik Interpersonal dan Stres Kerja adalah variabel independen dalam penelitian ini.

3.6.2 Variabel *Dependent*

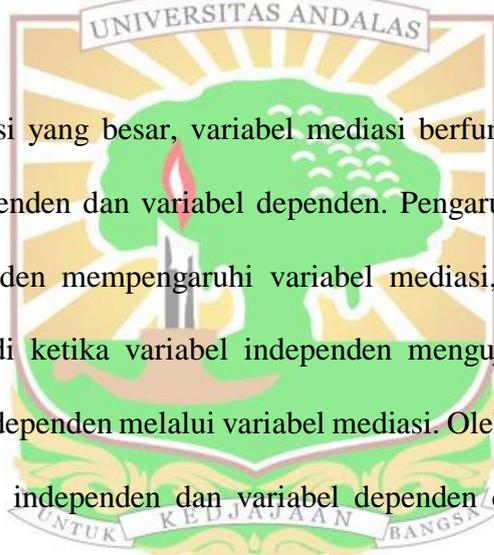
Variabel yang menjadi perhatian utama peneliti disebut variabel terikat atau dependent (Sekaran & Bougie, 2016). Ini menunjukkan dan memahami bahwa variabel 1 terikat adalah tujuan utama peneliti. Dengan kata lain, variabel lain mempengaruhi variabel terikat (Sekaran & Bougie, 2016). Pada penelitian ini *Counterproductive Work Behavior* sebagai variabel dependent.

3.6.3 Variabel *Mediating*

Dengan dampak kontijensi yang besar, variabel mediasi berfungsi sebagai perantara antara variabel independen dan variabel dependen. Pengaruh langsung terjadi ketika variabel independen mempengaruhi variabel mediasi, sedangkan pengaruh tidak langsung terjadi ketika variabel independen menguji pengaruh antara variabel independen dan dependen melalui variabel mediasi. Oleh karena itu, hubungan awal antara variabel independen dan variabel dependen diubah oleh Variabel pemoderasi, atau variabel ketiga (Sekaran & Bougie, 2016). Ketidakpuasan Kerja adalah variabel mediasi dalam penelitian ini.

3.6.4 Variabel *Measurement*

Pengukuran variabel penelitian direkap dalam bentuk kuesioner, pada penelitian ini kuesioner dibagikan secara langsung dan diambil sesuai dengan kesepakatan. Kuesioner yang digunakan disusun berdasarkan indikator-indikator yang pernah digunakan untuk pengukuran variabel-variabel terkait penelitian ini



dalam penelitian terdahulu dengan bentuk skala likert (1= sangat tidak setuju s/d 5= sangat setuju). Skala likert ini bertujuan untuk mempermudah responden dalam memberi tanggapan atas pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016).

3.7 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel menjelaskan cara yang digunakan dalam meneliti dan mengoperasikan, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan penyempurnaan dari penelitian ini dengan replikasi pengukuran melalui cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran yang lebih baik, sesuai dengan keinginan peneliti selanjutnya (Sekaran & Bougie, 2016). Definisi operasional ini bertujuan untuk menggambarkan secara jelas unsur inti yang digunakan dalam penelitian. Sebagai berikut ditampilkan pada Tabel 3.3 dibawah ini:



Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Item	Skala	Sumber
<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	Mengukur tingkat keterlibatan individu dalam perilaku kerja negatif yang merugikan organisasi atau rekan kerja, seperti sabotase, penarikan diri, dan penyimpangan produksi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya menggunakan fasilitas kantor di luar jam kerja 2. Saya tidak peduli dengan kerusakan alat/aset kantor 3. Saya mengabaikan tempat kerja yang kotor 4. Datang terlambat adalah hal yang biasa/normal 5. Menambah waktu istirahat menjadi lebih lama sudah menjadi kebiasaan 6. Meninggalkan kantor sebelum jam pulang merupakan hal yang biasa 7. Berselancar di media sosial (facebook, instagram, atau game online) ketika jam kerja merupakan hal yang normal 8. Bekerja perlahan-lahan tidak masalah dengan batas waktu penyelesaian 9. Membicarakan informasi rahasia kantor kepada orang yang tidak berkepentingan adalah hal biasa 10. Menyalahkan seseorang di tempat kerja dapat menghindari sanksi/<i>punishment</i> 11. Melakukan sesuatu agar seseorang terlihat buruk di tempat kerja adalah hal yang biasa 12. Saya melontarkan lelucon dengan maksud mempermalukan seseorang di tempat kerja 	<i>Likert (1-5)</i>	Spector et al., (2005)
Konflik Interpersonal (X1)	Mengukur seberapa tinggi intensitas ketegangan atau pertentangan yang dirasakan individu dengan individu lain di tempat kerja, ditinjau dari persepsi terhadap perlakuan tidak adil, perilaku kasar, dan ketidaksepakatan kerja.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa diperlakukan tidak adil oleh rekan kerja 2. Saya merasa diperlakukan secara kasar atau direndahkan oleh rekan kerja 3. Saya harus memperbaiki atau menyelesaikan tugas karena rekan kerja tidak bertanggung jawab 4. Saya mengalami hambatan karena rekan kerja saya tidak kompeten 5. Saya mengalami perbedaan pendapat yang memicu konflik saat menyelesaikan tugas bersama 6. Saya menerima kritik atau teriakan yang tidak pantas dari rekan kerja 	<i>Likert (1-5)</i>	Wright et al., (2017)

		<ul style="list-style-type: none"> 7. Saya disalahkan atas kesalahan yang bukan tanggung jawab saya 8. Saya merasa tidak nyaman bekerja sama dengan rekan kerja karena adanya konflik pribadi yang belum selesai 		
Stres Kerja (X2)	Mengukur tingkat tekanan psikologis yang dirasakan individu akibat beban kerja, konflik peran, kurangnya dukungan, dan ketidakjelasan tugas di tempat kerja.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Saya sering merasa stress di tempat kerja 2. Kesulitan pekerjaan biasanya membuat saya tidak nyenyak tidur 3. Saya sering gugup dalam bekerja 4. Saya merasa lelah setelah bekerja 5. Bermanfaat bagi kesehatan saya, jika saya mengganti pekerjaan saya 6. Saya merasa lelah dan tidak bersemangat di tempat kerja 7. Saya merasa lebih emosi di tempat kerja 8. Saya merasa depresi dan tidak bahagia di tempat kerja 	Likert (1-50)	Qureshi et al., (2012)
Ketidakpuasan Kerja (M)	Mengukur sejauh mana individu merasa tidak puas terhadap pekerjaannya, ditinjau dari aspek kesenangan kerja, motivasi, dan perbandingan dengan pekerjaan lain.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Saya menganggap pekerjaan saya tidak menyenangkan 2. Sering kali saya harus memaksakan diri untuk pergi bekerja 3. Saya merasa tidak puas dengan tugas yang saya lakukan 4. Lingkungan kerja saya tidak mendukung 5. Saya merasa terasing dari pekerjaan saya 6. Pekerjaan saya tidak memenuhi harapan saya 7. Saya merasa stres karena pekerjaan saya 8. Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan pekerjaan saya 	Likert (1-5)	Matta et al., (2017)

Sumber : Beberapa jurnal dan artikel terdahulu

3.8 Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Metode analisis yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS-SEM)*. Teknik SEM digunakan untuk mengelola data yang diperoleh dari para responden. Proses analisis PLS mencakup dua tahap pengujian, yaitu pengujian model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) (Hair et al., 2021). Dalam pelaksanaannya, analisis ini menggunakan bantuan software SmartPLS versi 4.0.

3.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengukur tanggapan dari masing-masing responden terhadap setiap pernyataan (Sekaran & Bougie, 2016). Metode distribusi frekuensi adalah metode analisis deskriptif yang mengubah data menjadi tabulasi menggunakan berbagai jenis data dan frekuensinya. Metode ini melibatkan penentuan nilai rata-rata untuk setiap item dalam pertanyaan penelitian, dengan kategori sebagai berikut (Sekaran & Bougie, 2016):

Tabel 3.4 Kriteria Tingkat Capaian Koresponden

Rentang Skala	Keterangan
1,0 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: Sekaran & Bougie (2016)

3.8.2 Measurement Model (*Outer Model*)

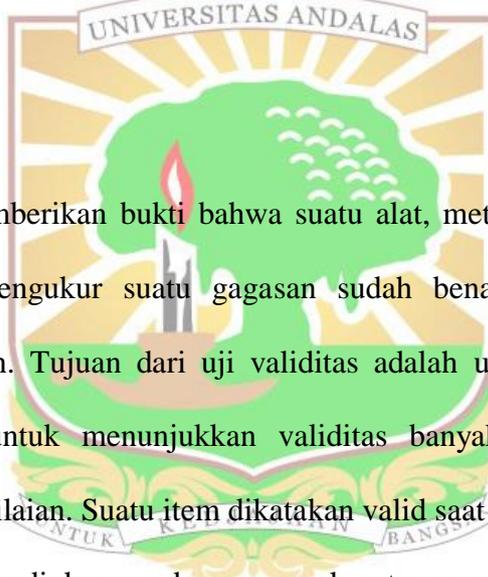
Pengukuran model adalah hubungan antar konstruk laten dengan indikatornya. Hair et al. (2022) menyatakan bahwa dikarenakan PLS tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk estimasi parameter. Sebaliknya, pendekatan validitas dan reliabilitas harus dievaluasi melalui penggunaan pengukuran outer model, evaluasi validitasnya dilakukan dengan menggunakan *convergen*.

3.8.2.1 Uji Validitas

Uji validitas memberikan bukti bahwa suatu alat, metode, atau prosedur yang dipakai dalam mengukur suatu gagasan sudah benar-benar mengukur gagasan yang diinginkan. Tujuan dari uji validitas adalah untuk mengevaluasi kesesuaian instrumen untuk menunjukkan validitas banyak instrumen yang termasuk dalam satu penilaian. Suatu item dikatakan valid saat item tersebut dapat mengukur apa yang ingin diukurnya dan secara akurat mencerminkan data yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Uji validitas dapat dilakukan dengan menggunakan evaluasi pengukuran (model eksternal) dengan menggunakan validitas konvergen dan diskriminan. Berikut adalah penjelasannya:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity adalah pengujian untuk mengetahui seberapa jauh ukuran berhubungan positif dengan ukuran alternatif dari konstruk yang sama. Pengujian ini dilakukan dengan mempertimbangkan *outer loading* dari indikator dan



Average Variance Extracted (AVE) Rules of thumb untuk mengevaluasi pengujian ini yaitu nilai AVE memiliki nilai 0,5 dan indikator outer loading memiliki nilai 0,7 (Hair et al., 2021).

2. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah pengujian untuk mengetahui seberapa jauh sebuah konstruk berbeda daripada konstruk lain dengan standar empiris. Validitas diskriminan diartikan bahwa suatu konstruk merupakan hal unik dan menampilkan fenomena yang tidak diwakili oleh konstruk lain dalam model. Terdapat dua tahap dalam melakukan discriminant validity yaitu dengan melihat nilai cross loading dan membandingkan nilai akar kuadrat AVE (*Root AVE*). *Rule of thumb* yang digunakan dalam penelitian yaitu nilai akar AVE $> 0,50$. Validitas diskriminan yang dikatakan baik apabila akar kuadrat AVE pada setiap konstruk menghasilkan nilai yang lebih tinggi dari korelasi tertingginya dengan konstruk lainnya (Hair et al., 2021).

3. Composite Reliability

Composite reliability dilakukan untuk mengatur seberapa besar suatu pengukuran dapat mengukur dengan stabil atau konsisten instrument. Suatu variabel dikatakan memiliki *composite reliability* yang baik, jika memiliki *Composite Reliability* dan *Cronbach's alpha* $> 0,70$ (Hair et al., 2021).

3.8.3 Pengukuran Structural Model (*Inner Model*)

Untuk menilai model struktural dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen serta Uji-T dan signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Interpretasi ini sebanding dengan yang diberikan pada regresi. Nilai *R-Square* adalah ukuran variabel *dependent* yang dapat dijelaskan oleh variabel *independent*.

Hasil pengujian ini dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu model sangat baik atau buruk dan untuk memprediksi seberapa besar pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Nilai *R-Square* 0,75 menunjukkan model kuat, *R-Square* 0,50 menunjukkan model moderat, dan *R-Square* 0,25 menunjukkan model lemah.

3.8.4 Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Pengujian hipotesis yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai t statistik. Karena PLS tidak mengasumsikan normalitas dan distribusi data, maka PLS menggunakan *nonparametric test* untuk menentukan tingkat signifikansi dari *path coefficient*, dimana nilai t-statistik yang dihasilkan dengan menjalankan algoritma *bootstrapping* pada software statistik digunakan untuk menentukan diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan. Pengujian hipotesis pada hubungan langsung (*direct*) dilihat dengan menggunakan nilai statistik dengan nilai signifikansi level 5% dan nilai t-statistik adalah 1,65 (*one-tailed*) yang merupakan hasil parsial. Pengujian hipotesis pada hubungan tidak langsung (*indirect effect*) dengan menggunakan nilai statistik dengan nilai signifikansi level 5% dan nilai t-statistik

adalah 1,96 (*two tailed*) yang merupakan hasil simultan Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_o ditolak ketika t -statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$ (Hair et al., 2021).

3.8.5 Uji Pengaruh Mediasi

Pengaruh mediasi merupakan dampak yang diberikan oleh mediator pada hubungan antara variabel independen dan dependen (Sekaran & Bougie, 2016). Menurut (Hair et al., 2021), terdapat tiga prasyarat yang harus dipenuhi dalam menetapkan mediator adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) adalah signifikan pada penelitian sebelumnya.
2. Pengaruh variabel independen (X) ke variabel Mediator (M) adalah signifikan pada penelitian sebelumnya.
3. Pengaruh variabel mediator (M) ke dependen (Y) adalah signifikan pada penelitian sebelumnya.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka untuk mengetahui seberapa besar dampak yang dihasilkan oleh mediator dapat diketahui melalui perhitungan *Variance Accounted For* (VAF) dengan formula (Hair et al., 2021) , yaitu:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}}$$

Apabila nilai VAF $\geq 0,8$ maka kontribusi mediator dapat dikatakan sebagai full mediation. Sedangkan nilai VAF berkisar pada angka 0,2-0,8, maka dapat dikatakan partial mediation, dan nilai VAF $\leq 0,2$ dikatakan bahwa hampir tidak memediasi (Hair et al., 2021).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

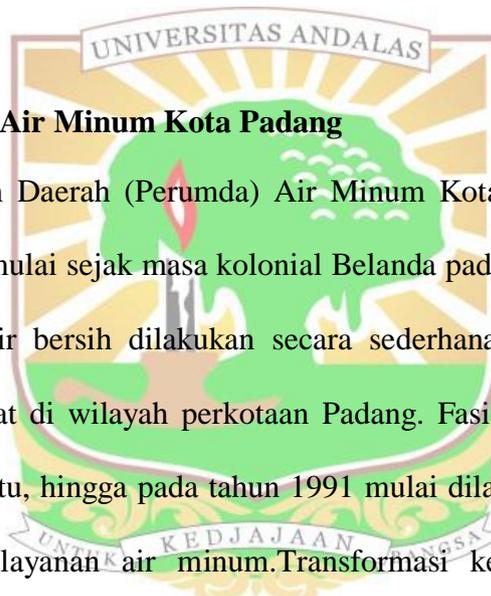
4.1 Gambaran Umum Penelitian

Gambaran umum merupakan profil singkat suatu organisasi ataupun instansi yang terdiri dari sejarah perusahaan, visi dan misi pada Perumda Air Minum Kota Padang.

4.1.1 Sejarah Perumda Air Minum Kota Padang

Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Kota Padang memiliki sejarah panjang yang dimulai sejak masa kolonial Belanda pada tahun 1897. Pada masa itu, penyediaan air bersih dilakukan secara sederhana untuk memenuhi kebutuhan air masyarakat di wilayah perkotaan Padang. Fasilitas awal ini terus berkembang seiring waktu, hingga pada tahun 1991 mulai dilakukan modernisasi sistem dan struktur pelayanan air minum. Transformasi kelembagaan secara signifikan dimulai pada periode 1993 hingga 2006, di mana perusahaan mulai memperkuat aspek manajerial dan teknis guna meningkatkan cakupan pelayanan kepada masyarakat. Sejak tahun 2007 hingga 2011, perusahaan terus mengembangkan infrastruktur instalasi pengolahan air dan jaringan distribusi sebagai bentuk komitmen dalam peningkatan kualitas layanan.

Tahun 2013 hingga 2020 menjadi tonggak penting dalam perjalanan perusahaan dengan penguatan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), serta peralihan bentuk badan hukum menjadi Perusahaan



Umum Daerah (Perumda) berdasarkan regulasi Pemerintah Kota Padang. Selama periode ini, perusahaan juga menerapkan inovasi teknologi dan optimalisasi operasional demi mencapai efisiensi dan keberlanjutan layanan. Hingga tahun 2024, Perumda Air Minum Kota Padang telah melayani lebih dari 126.000 pelanggan yang tersebar di tiga area utama yaitu wilayah Utara, Pusat, dan Selatan Kota Padang, dengan dukungan instalasi pengolahan air (IPA), sumur bor, serta sistem distribusi yang modern. Perusahaan berkomitmen untuk terus meningkatkan profesionalisme, efisiensi, dan keandalan dalam penyediaan air bersih bagi masyarakat Kota Padang.

4.1.2 Visi dan Misi Perumda Air Minum Kota Padang

1. Visi

“Handal dalam Sistem dan Responsif dalam Pelayanan Air Minum.” Visi ini mencerminkan komitmen Perumda Air Minum Kota Padang untuk menjadi institusi penyedia air minum yang profesional, tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, serta mampu menjalankan sistem kerja yang efektif dan efisien dalam setiap lini operasionalnya.

2. Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut, Perumda Air Minum Kota Padang menetapkan misi sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan profesionalisme karyawan melalui peningkatan kompetensi dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga

dapat mendukung kualitas pelayanan yang optimal.

- 2) Meningkatkan kualitas pelayanan dengan cara memperkuat keandalan infrastruktur, memenuhi standar mutu pelayanan, serta menerapkan teknologi terkini dalam proses produksi dan distribusi air minum.
- 3) Meningkatkan hubungan yang erat dengan pelanggan dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) guna menciptakan kepercayaan dan sinergi dalam mendukung pembangunan daerah serta kesejahteraan masyarakat.

4.2 Respon Rate

Data untuk penelitian ini dikumpul dengan menyebarkan kuesioner pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Gambaran penyebaran dan pengisian kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Respon Rate

Keterangan	Jumlah
Jumlah Kuesioner Yang Disebarkan	160
Jumlah Kuesioner Yang Kembali	160
Jumlah Kuesioner Yang Diisi Lengkap dan Dapat Diolah	160
Tingkat Pengembalian Kuesioner	100%

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa penulis menyebarkan kuesioner kepada 160 karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang yang disebarakan tersebut dapat kembali sebanyak 160 responden, sehingga kuesioner yang dapat diolah dengan respon rate 100%.

4.3 Karakteristik Responden

Responden dalam studi ini merupakan karyawan kantor Perumda Air Minum Kota Padang, Dimana identitas yang terkait dengan responden diperoleh sebagaimana kriteria yang telah ditentukan seperti kriteria menurut jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, status perkawinan, status pegawai, jabatan perkiraan pengeluaran konsumsi dalam satu bulan, area. Tabel 4.2 akan memperlihatkan karakteristik responden dalam penelitian ini akan memperlihatkan karakteristik responden dalam penelitian ini sebagai berikut:

4.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki – Laki	125	78,10%
Perempuan	35	21,90%
Total	160	100%

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 4.2, dapat dilihat bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan. Dari total 160 responden, sebanyak 78,10% merupakan laki-laki, yaitu sebanyak 125 orang, sedangkan responden perempuan berjumlah 35 orang atau 21,90% dari total responden. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden laki-laki.

4.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Persentase
< 25 Tahun	8	5,00%
25 – 35 Tahun	44	27,50%
36 – 45 Tahun	52	32,50%
46 – 50 Tahun	28	17,50%
51 – 58 Tahun	28	17,50%
Total	160	100%

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 4.3, distribusi responden berdasarkan kelompok usia menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia 36-45 tahun, yaitu sebanyak 52 orang atau 32,50% dari total responden. Kelompok usia berikutnya adalah responden dengan usia 25-35 tahun yang berjumlah 44 orang atau 27,50%. Responden dengan usia 46-50 tahun berjumlah 28 orang atau 17,50%. Selanjutnya responden dengan usia 51-58 tahun berjumlah 28 orang atau (17,50%), sedangkan kelompok usia paling muda kurang dari 25 tahun berjumlah 8 orang atau 5,00%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden yang berada pada rentang usia produktif, yaitu 24-35 tahun, dengan kelompok usia 36-45 tahun sebagai yang terbanyak.

4.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
SMA / SMK (Sederajat)	72	45,00%
Diploma (D3)	5	3,10%
Diploma (D4)	2	1,30%
Sarjana (S1)	77	48,10%
Magister (S2)	4	2,50%
Total	160	100%

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 4.4, dapat dilihat bahwa distribusi tingkat pendidikan responden dalam penelitian ini bervariasi. Sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir pada tingkat Sarjana (S1), yaitu sebanyak 77 orang atau 48,10% dari total responden. Responden dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK berada di urutan kedua, berjumlah 72 orang atau 45,00%. Selanjutnya, responden dengan tingkat pendidikan Diploma (D3) sebanyak 5 orang (3,10%), diikuti oleh Magister (S2) sebanyak 4 orang (2,50%). Sementara itu, jumlah responden dengan tingkat pendidikan Diploma (D4) merupakan yang paling sedikit, yaitu hanya 2 orang atau 1,30%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden pendidikan terakhir pada tingkat Sarjana (S1) dan SMA/SMK.

4.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
< 5 Tahun	15	9,38%
5 Tahun – 10 Tahun	70	43,75%
11 Tahun – 15 Tahun	13	8,13%
16 Tahun – 20 Tahun	38	23,75%
> 20 Tahun	24	14,99%
Total	160	100%

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 4.5, dapat dilihat bahwa distribusi responden berdasarkan masa kerja menunjukkan variasi yang signifikan. Responden dengan masa kerja 5-10 tahun merupakan kelompok terbanyak, yaitu 70 orang atau 43,75% dari total responden. Kelompok berikutnya adalah responden dengan masa kerja 16-20 tahun sebanyak 38 orang (23,75%), diikuti oleh mereka yang memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun, yaitu sebanyak 24 orang (14,99%). Responden dengan masa kerja < 5 tahun berjumlah 15 orang (9,38%), sedangkan kelompok dengan masa kerja paling sedikit 11-15 tahun hanya terdiri dari 13 orang (8,13%). Dengan demikian, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun, menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah individu dengan pengalaman kerja yang cukup panjang dalam organisasi.

4.3.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Karakteristik responden berdasarkan status perkawinan responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Status Perkawinan	Jumlah Responden	Persentase
Belum Menikah	26	16,25%
Menikah (Belum Memiliki Anak)	12	7,50%
Menikah (Memiliki 1 Anak)	21	13,13%
Menikah (Memiliki 2 Anak)	92	57,49%
Menikah (Memiliki > 2 Anak)	9	5,63%
Total	160	100%

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 4.6, karakteristik responden berdasarkan status perkawinan dan jumlah anak menggambarkan keragaman kondisi keluarga. Responden yang paling dominan adalah mereka yang sudah menikah dan memiliki dua anak, yaitu 92 orang atau 57,49% dari total responden. Kelompok berikutnya adalah responden yang belum menikah, yaitu sebanyak 26 orang (16,25%). Kemudian disusul oleh responden yang menikah dan memiliki satu anak sebanyak 21 orang (13,13%), serta responden yang menikah namun belum memiliki anak sebanyak 12 orang (7,50%). Sementara itu, responden yang menikah dan memiliki lebih dari dua anak sebanyak 9 orang (5,63%). Dengan demikian, mayoritas responden adalah individu yang telah menikah dan memiliki tanggungan keluarga, khususnya dua anak. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kondisi keluarga yang relative stabil, yang berpotensi memengaruhi pola pikir, tanggung jawab dan motivasi dalam menjalankan peran dan fungsinya di dalam organisasi.

4.3.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai

Karakteristik responden berdasarkan status pegawai responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pegawai

Status Pegawai	Jumlah Responden	Persentase
PNS	37	23,13%
Non PNS	123	76,87%
Total	160	100%

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 4.7, dapat dilihat bahwa jumlah responden berstatus Non PNS lebih banyak dibandingkan dengan responden berstatus PNS. Dari total 160 responden, sebanyak 123 orang atau 76,87% merupakan Non PNS, sedangkan 37 orang atau 23,13% merupakan PNS. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden yang berstatus sebagai pegawai Non PNS, yang kemungkinan memiliki pola kerja dan kebijakan kepegawaian yang berbeda dibandingkan PNS, sehingga dapat mempengaruhi persepsi maupun sikap responden dalam lingkungan kerja mereka.

4.3.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Karakteristik responden berdasarkan jabatan responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah Responden	Persentase
Direksi	3	1,88%
Manajer	16	9,99%
Asisten Manajer	25	15,63%
Supervisor	22	13,75%
Pelaksana	94	58,75%
Total	160	100%

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 4.8, distribusi responden berdasarkan jabatan menunjukkan bahwa mayoritas responden merupakan pelaksana, yaitu berjumlah 94 orang atau 58,75% dari total responden. Jabatan berikutnya sebagai asisten manajer berjumlah 25 orang (15,63%), diikuti oleh jabatan supervisor sebanyak 22 orang (13,75%). Responden dengan jabatan sebagai manajer berjumlah 16 orang (10,00%), sedangkan jabatan yang paling sedikit diisi adalah direksi hanya terdiri dari 3 orang (1,88%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden yang menempati posisi sebagai pelaksana, yang secara umum berperan langsung dalam pelaksanaan tugas operasional pada bagian administrasi di organisasi.

4.3.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Perkiraan Pengeluaran Konsumsi Dalam Satu Bulan

Karakteristik responden berdasarkan perkiraan pengeluaran konsumsi dalam satu bulan responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Perkiraan Pengeluaran

Perkiraan Pengeluaran	Jumlah Responden	Persentase
< 3.000.000	5	3,13%
3.000.000 – 5.000.000	10	6,25%
5.000.000 – 7.000.000	55	34,38%
7.000.000 – 9.000.000	50	31,25%
9.000.000 – 11.000.000	29	18,13%
> 11.000.000	11	6,86%
Total	160	100%

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 4.9, dapat diketahui bahwa distribusi responden berdasarkan perkiraan pengeluaran konsumsi dalam satu bulan menunjukkan variasi yang cukup beragam. Mayoritas responden berada pada kelompok

pengeluaran 5.000.000-7.000.000, yaitu sebanyak 55 orang atau 34,38% dari total 160 responden. Kelompok berikutnya adalah responden dengan pengeluaran 7.000.000-9.000.000 sebanyak 50 orang (31,25%), kemudian diikuti oleh kelompok pengeluaran 9.000.000-11.000.000 dengan berjumlah 29 orang (18,13%). Responden yang memiliki pengeluaran lebih dari 11.000.000 tercatat sebanyak 11 orang (6,86%), dan yang memiliki pengeluaran kurang dari 3.000.000 serta 3.000.000-5.000.000 masing-masing hanya terdiri dari 5 orang (3,13%) dan 10 orang (6,25%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengeluaran bulanan yang tergolong menengah hingga tinggi, yang mencerminkan tingkat kesejahteraan dan kemampuan daya beli yang cukup baik dalam kelompok responden ini.

4.3.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Area Kerja

Karakteristik responden berdasarkan area kerja responden pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Area Kerja

Area Kerja	Jumlah Responden	Persentase
Pusat	43	26,90%
Utara	50	31,30%
Selatan	67	41,80%
Total	160	100%

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Berdasarkan tabel 4.10, distribusi responden berdasarkan area kerja menunjukkan bahwa partisipan penelitian tersebar pada tiga wilayah, yaitu wilayah Selatan, Utara, Pusat. Wilayah kerja dengan jumlah responden terbanyak adalah wilayah Selatan, yaitu sebanyak 67 orang atau 41,80% dari total

responden. Disusul oleh wilayah Utara berjumlah 50 orang (31,30%) dan wilayah Pusat berjumlah 43 orang (26,90%). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini didominasi oleh responden dari wilayah Selatan menunjukkan besarnya jumlah karyawan yang bekerja di area tersebut atau tingkat partisipasi lebih tinggi dalam penelitian.

4.4 Analisis Deskriptif

Setelah tabulasi data yang diperoleh peneliti, pengujian data dapat dilakukan. Dalam penelitian ini, data diuji menggunakan metode PLS dengan aplikasi SmartPLS 4.0. Uji validitas, reliabilitas, model struktural, hipotesis, dan mediasi dilakukan. Analisis deskriptif adalah metode analisis yang digunakan untuk memberikan penjelasan mengenai pernyataan yang diajukan kepada setiap peserta yang disurvei melalui kuesioner (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif dilakukan dengan menggunakan metode distribusi frekuensi. Metode ini melibatkan pengelompokan data dalam bentuk tabel, yang kemudian diproses menggunakan *Microsoft Excel* untuk menghitung nilai rata-rata (*mean*) dari masing-masing pernyataan.

4.4.1 Counterproductive Work Behavior

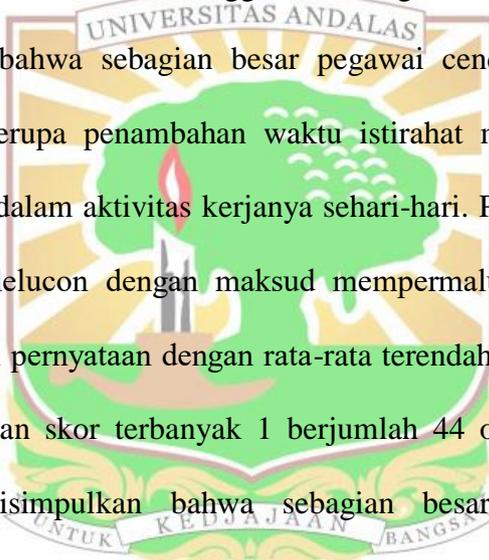
Analisis deskriptif variabel pada *counterproductive work behavior* Kantor Perumda Air Minum Kota Padang akan diperlihatkan dalam tabel 4.11 sebanyak 12 pertanyaan dengan frekuensi setiap item pertanyaan variabel *counterproductive work behavior*. Penjabaran frekuensi jawaban yang dipilih responden untuk variabel ini dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Variabel *Counterproductive Work Behavior*

No	Pernyataan	Alternatif					N	Skor	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5				
1	Saya menggunakan fasilitas kantor di luar jam kerja	14	19	15	58	54	160	599	3,74	Tinggi
2	Saya tidak peduli dengan kerusakan alat / asset	17	16	17	57	53	160	593	3,71	Tinggi
3	Saya mengabaikan tempat kerja yang kotor	16	16	20	62	46	160	586	3,66	Tinggi
4	Datang terlambat adalah hal yang biasa/ normal	12	22	6	62	58	160	612	3,83	Tinggi
5	Menambah waktu istirahat menjadi lebih lama sudah menjadi kebiasaan	14	19	10	52	65	160	615	3,84	Tinggi
6	Meninggalkan kantor sebelum jam pulang merupakan hal yang biasa	13	21	13	54	59	160	605	3,78	Tinggi
7	Berselancar di media sosial (facebook, instagram, atau game online) ketika jam kerja merupakan hal yang normal	16	17	18	47	62	160	602	3,76	Tinggi
8	Bekerja perlahan-lahan tidak masalah dengan batas waktu penyelesaian	14	19	15	48	64	160	609	3,81	Tinggi
9	Membicarakan informasi rahasia kantor kepada orang yang tidak berkepentingan adalah hal biasa	12	16	24	57	51	160	599	3,74	Tinggi
10	Menyalahkan seseorang di tempat kerja dapat menghindari sanksi / <i>punishment</i>	38	12	17	38	55	160	540	3,38	Cukup
11	Melakukan sesuatu agar seseorang terlihat buruk di tempat kerja adalah hal yang biasa	27	18	23	41	51	160	551	3,44	Tinggi
12	Saya melontarkan lelucon dengan maksud memperlakukan seseorang di tempat kerja	44	6	34	44	32	160	494	3,09	Cukup
Rata-rata									3,65	Tinggi

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Pada tabel 4.11 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban dari 160 orang adalah 3,65, berdasarkan nilai rata-rata tersebut dikategorikan pada kategori tinggi yang diartikan responden tergolong tinggi terhadap *Counterproductive Work Behavior* pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Pada pernyataan “Menambah waktu istirahat menjadi lebih lama sudah menjadi kebiasaan” yang terdapat pada pernyataan no 5 memiliki rata-rata tertinggi 3,84 dengan skor 5 berjumlah 65 orang. Dapat diartikan bahwa sebagian besar pegawai cenderung melakukan perilaku menyimpang berupa penambahan waktu istirahat melebihi ketentuan sebagai suatu kebiasaan dalam aktivitas kerjanya sehari-hari. Pada pernyataan no 12 “Saya melontarkan lelucon dengan maksud mempermalukan seseorang di tempat kerja” merupakan pernyataan dengan rata-rata terendah yaitu 3,09 dengan jumlah responden jawaban skor terbanyak 1 berjumlah 44 orang. Berdasarkan skor tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan tidak menunjukkan kecenderungan kuat untuk melakukan perilaku menyimpang secara verbal yang bertujuan merendahkan atau mempermalukan rekan kerja. Rendahnya rata-rata pada pernyataan ini menunjukkan bahwa perilaku kontraproduktif di lingkungan kerja lebih banyak berkaitan dengan aspek-aspek pasif seperti penundaan kerja atau kelalaian tugas, dibandingkan dengan perilaku agresif secara verbal yang bertujuan mempermalukan rekan kerja.



4.4.2 Konflik Interpersonal

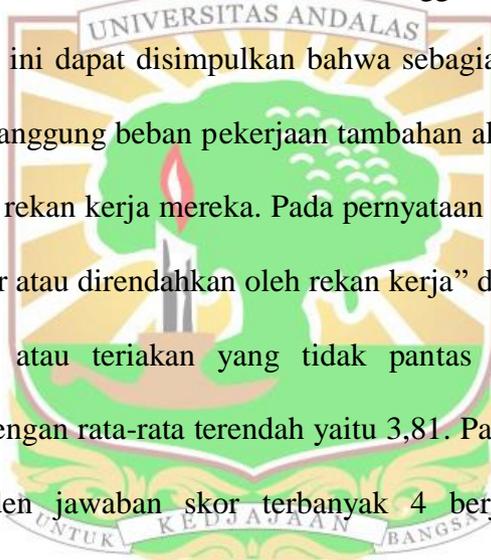
Analisis deskriptif variabel pada konflik interpersonal Kantor Perumda Air Minum Kota Padang akan diperlihatkan dalam tabel 4.12 sebanyak 8 pertanyaan dengan frekuensi setiap item pertanyaan variabel konflik interpersonal. Penjabaran frekuensi jawaban yang dipilih responden untuk variabel ini dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Variabel Konflik Interpersonal

No	Pernyataan	Alternatif					N	Skor	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5				
1	Saya merasa diperlakukan tidak adil oleh rekan kerja	12	6	21	59	62	160	633	3,96	Tinggi
2	Saya merasa diperlakukan secara kasar atau direndahkan oleh rekan kerja	9	10	34	57	50	160	609	3,81	Tinggi
3	Saya harus memperbaiki atau menyelesaikan tugas karena rekan kerja tidak bertanggung jawab	9	9	10	63	69	160	654	4,09	Tinggi
4	Saya mengalami hambatan karena rekan kerja saya tidak kompeten	9	10	5	72	64	160	652	4,08	Tinggi
5	Saya mengalami perbedaan pendapat yang memicu konflik saat menyelesaikan tugas bersama	5	15	15	70	55	160	635	3,97	Tinggi
6	Saya menerima kritik atau teriakan yang tidak pantas dari rekan kerja	12	9	29	58	52	160	609	3,81	Tinggi
7	Saya disalahkan atas kesalahan yang bukan tanggung jawab saya	13	16	10	59	62	160	621	3,88	Tinggi
8	Saya merasa tidak nyaman bekerja sama dengan rekan kerja karena adanya konflik pribadi yang belum selesai	12	8	17	63	60	160	631	3,94	Tinggi
Rata-rata									3,94	Tinggi

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Pada tabel 4.12 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban dari 160 orang adalah 3,94, berdasarkan nilai rata-rata tersebut dikategorikan pada kategori tinggi yang diartikan responden tergolong tinggi terhadap Konflik Interpersonal pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Pada pernyataan “Saya harus memperbaiki atau menyelesaikan tugas karena rekan kerja tidak bertanggung jawab” yang terdapat pada pernyataan no 3 memiliki rata-rata tertinggi 4,09 dengan skor 5 berjumlah 69 orang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa sering harus menanggung beban pekerjaan tambahan akibat kelalaian atau ketidaktanggungjawaban rekan kerja mereka. Pada pernyataan no 2 “Saya merasa diperlakukan secara kasar atau direndahkan oleh rekan kerja” dan pernyataan no 6 “Saya menerima kritik atau teriakan yang tidak pantas dari rekan kerja” merupakan pernyataan dengan rata-rata terendah yaitu 3,81. Pada pernyataan no 2 dengan jumlah responden jawaban skor terbanyak 4 berjumlah 57 orang. Sementara itu, pernyataan no 6 dengan jumlah responden jawaban skor terbanyak 4 berjumlah 58 orang. Berdasarkan skor tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun konflik interpersonal tergolong tinggi, bentuk konflik yang bersifat verbal kasar atau merendahkan secara langsung tidak terlalu dominan dirasakan oleh sebagian besar karyawan. Perlakuan kasar atau kritik tidak pantas memang terjadi, namun tidak dalam intensitas yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa konflik interpersonal di lingkungan kerja lebih banyak berkaitan dengan ketimpangan beban kerja dan tanggung jawab dibandingkan dengan konflik verbal yang bersifat agresif.



4.4.3 Stres Kerja

Analisis deskriptif variabel pada stres kerja Kantor Perumda Air Minum Kota Padang akan diperlihatkan dalam tabel 4.13 sebanyak 8 pertanyaan dengan frekuensi setiap item pertanyaan variabel stres kerja. Penjabaran frekuensi jawaban yang dipilih responden untuk variabel ini dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut:

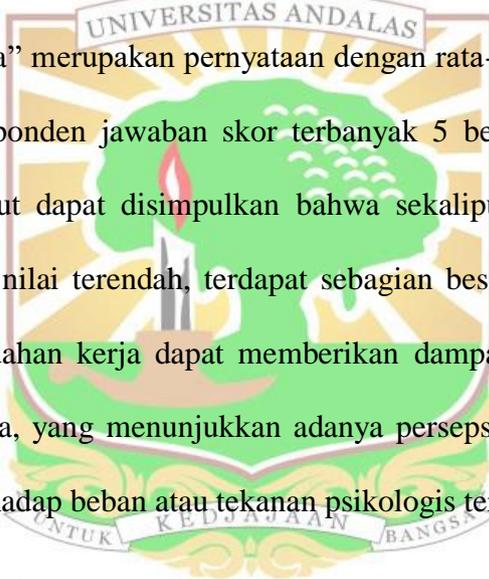
Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Variabel Stres Kerja

No	Pernyataan	Alternatif					N	Skor	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5				
1	Saya sering merasa tertekan di tempat kerja	7	25	8	73	47	160	608	3,80	Tinggi
2	Kesulitan pekerjaan biasanya membuat saya tidak nyenyak tidur	11	19	7	58	65	160	627	3,92	Tinggi
3	Saya sering gugup dalam bekerja	12	18	9	63	58	160	617	3,86	Tinggi
4	Saya merasa lelah setelah bekerja	10	19	6	52	73	160	639	3,99	Tinggi
5	Bermanfaat bagi kesehatan saya, jika saya mengganti pekerjaan saya	43	7	22	42	46	160	521	3,26	Cukup
6	Saya merasa lelah dan tidak bersemangat di tempat kerja	12	20	12	61	55	160	607	3,79	Tinggi
7	Saya merasa lebih emosi di tempat kerja	12	14	18	61	55	160	613	3,83	Tinggi
8	Saya merasa depresi dan tidak bahagia di tempat kerja	36	7	30	49	38	160	526	3,29	Cukup
Rata-rata									3,72	Tinggi

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban dari 160 orang adalah 3,72, berdasarkan nilai rata-rata tersebut dikategorikan pada kategori tinggi yang diartikan responden tergolong tinggi terhadap Stres Kerja pada Kantor Perumda

Air Minum Kota Padang. Pada pernyataan “Saya merasa lelah setelah bekerja” yang terdapat pada pernyataan no 4 memiliki rata-rata tertinggi 3,99 dengan skor 5 berjumlah 73 orang. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden mengalami kelelahan fisik atau mental setelah menyelesaikan pekerjaan, yang mencerminkan adanya tekanan kerja yang cukup tinggi dalam lingkungan kerja mereka. Pada pernyataan no 5 “Bermanfaat bagi kesehatan saya, jika saya mengganti pekerjaan saya” merupakan pernyataan dengan rata-rata terendah yaitu 3,26 dengan jumlah responden jawaban skor terbanyak 5 berjumlah 46 orang. Berdasarkan skor tersebut dapat disimpulkan bahwa sekalipun secara rata-rata pernyataan ini memiliki nilai terendah, terdapat sebagian besar responden yang meyakini bahwa perpindahan kerja dapat memberikan dampak positif terhadap kondisi kesehatan mereka, yang menunjukkan adanya persepsi bahwa pekerjaan saat ini berkontribusi terhadap beban atau tekanan psikologis tertentu.



4.4.4 Ketidakpuasan Kerja

Analisis deskriptif variabel pada ketidakpuasan kerja Kantor Perumda Air Minum Kota Padang akan diperlihatkan dalam tabel 4.14 sebanyak 8 pertanyaan dengan frekuensi setiap item pertanyaan variabel ketidakpuasan kerja. Penjabaran frekuensi jawaban yang dipilih responden untuk variabel ini dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Variabel Ketidakpuasan Kerja

No	Pernyataan	Alternatif					N	Skor	Mean	Kriteria
		1	2	3	4	5				
1	Saya menganggap pekerjaan saya tidak menyenangkan	3	16	14	61	66	160	651	4,07	Tinggi
2	Saya sering kali harus memaksakan diri untuk pergi bekerja	26	6	32	53	43	160	561	3,51	Tinggi
3	Saya merasa tidak puas dengan tugas yang saya lakukan	11	10	6	59	74	160	655	4,09	Tinggi
4	Lingkungan kerja saya tidak mendukung	16	6	6	73	59	160	633	3,96	Tinggi
5	Saya merasa terasing dari pekerjaan saya	19	8	28	50	55	160	594	3,71	Tinggi
6	Pekerjaan saya tidak memenuhi harapan saya	10	12	6	55	77	160	657	4,11	Tinggi
7	Saya merasa stres karena pekerjaan saya	5	17	5	61	72	160	658	4,11	Tinggi
8	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan pekerjaan saya	14	6	10	64	66	160	642	4,01	Tinggi
Rata-rata									3,95	Tinggi

Sumber: Pengolahan Data Primer 2025

Pada tabel 4.14 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban dari 160 orang adalah 3,95, berdasarkan nilai rata-rata tersebut dikategorikan pada kategori tinggi yang diartikan responden tergolong tinggi terhadap Ketidakpuasan Kerja pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Pada pernyataan “Pekerjaan saya tidak memenuhi harapan saya” yang terdapat pada pernyataan no 6 memiliki rata-rata tertinggi 4,11 dengan skor 5 berjumlah 77 orang. Hal ini serupa juga ditemukan pada pernyataan “Saya merasa stres karena pekerjaan saya” yang terdapat pada pernyataan no 7 memiliki rata-rata tertinggi 4,11 dengan skor 5 berjumlah 72 orang. Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden

merasa pekerjaan yang mereka jalani tidak sesuai dengan harapan dan menimbulkan tekanan emosional, yang memperkuat indikasi adanya ketidakpuasan kerja secara signifikan. Pada pernyataan no 2 “Saya sering kali harus memaksakan diri untuk pergi bekerja” merupakan pernyataan dengan rata-rata terendah yaitu 3,51 dengan jumlah responden jawaban skor terbanyak 4 berjumlah 53 orang. Berdasarkan skor tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun responden tidak sepenuhnya merasa enggan bekerja, sebagian mereka merasa terbebani secara psikologis hingga harus memaksakan diri menjalani aktivitas pekerjaan sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja tidak hanya berasal dari harapan yang tidak terpenuhi, tetapi juga dari tekanan emosional yang terus dirasakan dalam bekerja.

4.5 Analisis Data

Setelah tabulasi data yang diperoleh peneliti, pengujian data dapat dilakukan. Dalam penelitian ini, data diuji menggunakan metode PLS dengan aplikasi SmartPLS 4.0. Uji validitas, reliabilitas, model struktural, hipotesis, dan mediasi dilakukan.

4.5.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tujuan analisis model pengukuran ini adalah untuk mengevaluasi hubungan antara masing-masing variabel dan indikatornya (Hair et al., 2021). Untuk memulai pengujian data penelitian, didefinisikan hubungan antara setiap indikator dan variabel latennya, yang dikenal sebagai pengukuran luar model. Sebanyak 160 orang yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah karyawan aktif Kantor

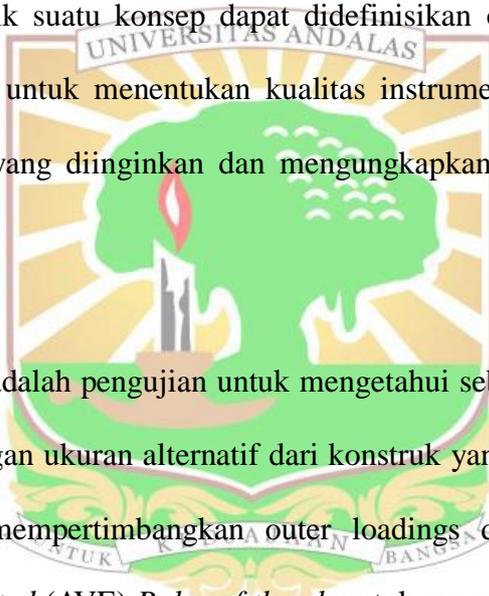
Perumda Air Minum Kota Padang.

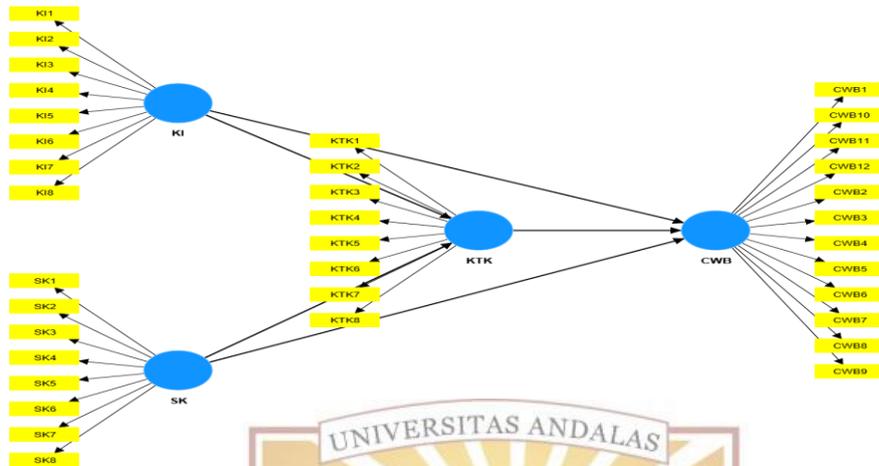
4.5.1.1 Uji Validitas

Untuk menilai kualitas instrumen yang digunakan, pengujian berdasarkan *convergent validity* dilakukan pada SmartPLS versi 4.0. Ini dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dan *average variance extracted (AVE)*, serta untuk mengetahui seberapa baik suatu konsep dapat didefinisikan oleh suatu ukuran. Pengujian ini dilakukan untuk menentukan kualitas instrumen yang digunakan untuk menentukan apa yang diinginkan dan mengungkapkan data yang diteliti dengan tepat.

1. *Convergent Validity*

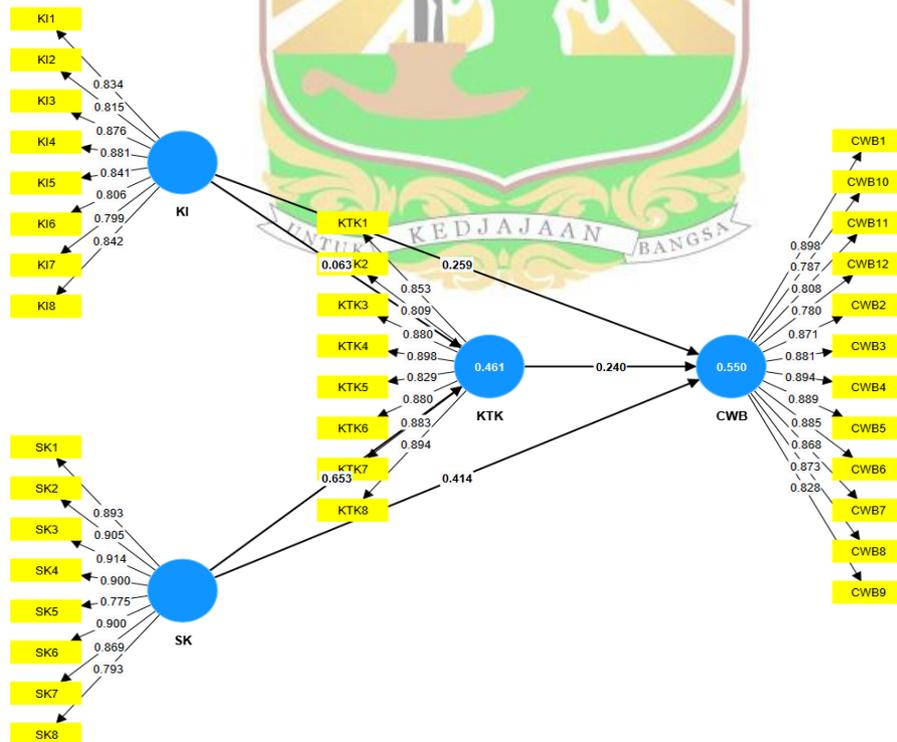
Convergent Validity adalah pengujian untuk mengetahui seberapa jauh ukuran berhubungan positif dengan ukuran alternatif dari konstruk yang sama. Pengujian ini dilakukan dengan mempertimbangkan *outer loadings* dari indikator dan *Average Variance Extracted (AVE) Rules of thumb* untuk mengevaluasi pengujian ini yaitu nilai AVE memiliki nilai 0,5 dan indikator *outer loading* harus lebih besar dari nilai 0,7 (Hair et al., 2021).





Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Gambar 4.1 Hasil Permodelan Awal SEM-PLS



Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Gambar 4.2 Hasil Outer Loading

Berdasarkan gambar 4.2, seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator memiliki tingkat validitas yang tinggi dan memenuhi kriteria *convergent validity*.

Nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil *Outer Loading*

	<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	<i>Stres Kerja (X2)</i>	<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>
CWB 1	0.898			
CWB 2	0.871			
CWB 3	0.881			
CWB 4	0.894			
CWB 5	0.889			
CWB 6	0.885			
CWB 7	0.868			
CWB 8	0.873			
CWB 9	0.828			
CWB 10	0.787			
CWB 11	0.808			
CWB 12	0.780			
KI 1		0.834		
KI 2		0.815		
KI 3		0.876		
KI 4		0.881		
KI 5		0.841		
KI 6		0.806		
KI 7		0.799		
KI 8		0.842		
SK 1			0.893	
SK 2			0.905	
SK 3			0.914	
SK 4			0.900	
SK 5			0.775	
SK 6			0.900	

	<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	<i>Stres Kerja (X2)</i>	<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>
SK 7			0.869	
SK 8			0.793	
KTK 1				0.853
KTK 2				0.809
KTK 3				0.880
KTK 4				0.898
KTK 5				0.829
KTK 6				0.880
KTK 7				0.883
KTK 8				0.894

Sumber: Pengolahan Data Dari SmartPLS(2025)

Berdasarkan data pada tabel 4.15, hasil *outer loading* menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator pada setiap variabel telah memenuhi kriteria validitas dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

Berikut ini tabel 4.16 menampilkan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini:

Tabel 4.16 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	0,733
<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	0,701
<i>Stres Kerja (X2)</i>	0,750
<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>	0,757

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk semua variabel lebih dari 0,50 yang berarti memenuhi syarat validitas konvergen.

2. Discriminant Validity

Uji validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan metode *cross loading*, *heterotrait monotrait ratio* (HTMT), dan *forner-larcker*. Salah satu cara untuk menilai seberapa berbeda suatu konstruk dari konstruk lainnya adalah dengan melakukan uji *cross-loading*, yang dilakukan dengan membandingkan korelasi antara indikator konstruk dengan konstruk lainnya. Hasil dari *cross-loading* ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil Cross Loading

	CWB (Y)	KI (X1)	SK (X2)	KTK (M)
CWB 1	0.898	0.458	0.553	0.613
CWB 2	0.871	0.407	0.517	0.585
CWB 3	0.881	0.444	0.540	0.608
CWB 4	0.894	0.395	0.570	0.612
CWB 5	0.889	0.440	0.561	0.621
CWB 6	0.885	0.453	0.557	0.606
CWB 7	0.868	0.456	0.525	0.576
CWB 8	0.873	0.501	0.512	0.609
CWB 9	0.828	0.386	0.443	0.521
CWB 10	0.787	0.345	0.451	0.506
CWB 11	0.808	0.373	0.479	0.517
CWB 12	0.780	0.343	0.430	0.530
KI 1	0.413	0.834	0.254	0.337
KI 2	0.423	0.815	0.265	0.368
KI 3	0.434	0.876	0.276	0.344
KI 4	0.418	0.881	0.291	0.301
KI 5	0.379	0.841	0.250	0.295
KI 6	0.393	0.806	0.224	0.303
KI 7	0.394	0.799	0.240	0.265
KI 8	0.420	0.842	0.266	0.309
SK 1	0.646	0.389	0.594	0.893
SK 2	0.574	0.350	0.571	0.905
SK 3	0.615	0.297	0.633	0.914
SK 4	0.672	0.334	0.635	0.900
SK 5	0.474	0.270	0.474	0.775
SK 6	0.603	0.393	0.597	0.900
SK 7	0.566	0.368	0.658	0.869
SK 8	0.512	0.205	0.520	0.793
KTK 1	0.538	0.250	0.853	0.613
KTK 2	0.466	0.187	0.809	0.500
KTK 3	0.492	0.292	0.880	0.584

	CWB (Y)	KI (X1)	SK (X2)	KTK (M)
KTK 4	0.497	0.275	0.898	0.598
KTK 5	0.560	0.277	0.829	0.607
KTK 6	0.557	0.281	0.880	0.559
KTK 7	0.495	0.246	0.883	0.568
KTK 8	0.541	0.320	0.894	0.641

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Seperti yang ditunjukkan oleh hasil dari tabel *cross loading* di atas, nilai masing masing indikator terhadap variabel latennya lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk atau nilai indikator dengan variabel lain. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil *cross loading* menunjukkan diskriminasi validitas bernilai baik.

Heterotrait monotrait ratio (HTMT), yang digunakan sebagai dasar untuk menilai matriks multitrait-multimethod, juga dikenal sebagai *cross loading*. Validitas diskriminasi antara dua konstruk reflektif dijamin jika nilai HTMT kurang dari 0,9. Henseler et al. (2014) studi ini menguji validitas diskriminan dengan menggunakan metode *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT) berikut:

Tabel 4.18 Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	<i>Stres Kerja (X2)</i>	<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>
<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>				
<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	0,511			
<i>Stres Kerja (X2)</i>	0,697	0,396		0,704
<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>	0,622	0,324		

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada pernyataan masing-masing variabel semuanya dinyatakan valid, ini disebabkan oleh fakta bahwa nilai *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) kurang dari 0,90. Selain itu, nilai *cross loading* dan *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) telah dievaluasi. Hasil kriteria *fornell-larcker* juga dapat digunakan untuk menentukan pengujian validitas diskriminan. Pengujian ini membutuhkan bahwa korelasi variabel dengan dirinya sendiri lebih besar daripada korelasi variabel dengan variabel lain.

Tabel 4.19 Hasil Fornell Larckerr Criterion

	<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	<i>Stres Kerja (X2)</i>	<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>
<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	0,856			
<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	0,489	0,837		
<i>Stres Kerja (X2)</i>	0,674	0,378	0,870	0,676
<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>	0,600	0,309		0,866

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel diatas menunjukkan bahwa pengujian validitas diskriminan penelitian ini memenuhi syarat untuk tahap pengujian berikutnya. Setiap variabel memiliki validitas yang tinggi, karena korelasi indikator dengan variabel lain lebih tinggi daripada indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut.

4.5.1.2 Composite Reliability

Menurut (Sekaran & Bougie, 2016), keandalan pengukuran adalah ide tentang alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keakuratan pengukuran serta konsistensi dan stabilitas. Kuesioner, yang merupakan indikator variabel,

diuji untuk kredibilitas. Reliabilitas dinilai dalam dua cara: melalui nilai gabungan dari indikator yang mengukur reliabilitas konstruk; dan melalui nilai *cronbach's alpha*. Uji reliabilitas adalah pemeriksaan yang bermanfaat yang mengevaluasi apakah alat ukur yang digunakan sesuai dengan fakta di lapangan. Dengan kriteria *cronbach alpha* lebih dari 0,7 dan reliabilitas komposit lebih dari 0,7, *cronbach alpha* bertujuan untuk mengevaluasi korelasi antar indikator.

Tabel 4.20 Output Composite Reliability dan Cronbach Alpha

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	0,967	0,969	0,970
<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	0,939	0,940	0,949
<i>Stres Kerja (X2)</i>	0,954	0,958	0,961
<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>	0,952	0,954	0,960

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari semua variabel sudah bernilai lebih besar dari 0,7. Kemudian nilai *cronbach' alpha counterproductive work behavior* 0,967, konflik interpersonal 0,939, stres kerja 0,954, dan ketidakpuasan kerja 0,952. Ini menunjukkan bahwa nilai *alfa cronbach* semua variabel sudah lebih besar dari 0,7, yang menunjukkan bahwa hasil reliabilitas komposit dan nilai *cronbach' alpha* masing-masing variabel menunjukkan nilai reliabilitas yang baik.

4.5.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai *R-square* dari setiap variabel yang diuji menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel terikat terhadap variabel lainnya. Menurut (Hair et al., 2021), kategori kuat dikategorikan jika nilai *R-square* lebih dari 0,75; kategori moderat dikategorikan jika nilai *R-square* lebih dari 0,50; dan kategori lemah dikategorikan jika nilai *R-square* lebih dari 0,25. Nilai *R*-kurva dari masing-masing variabel yang diuji disajikan di bawah ini.

Tabel 4.21 Hasil *R-Square*

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square adjusted</i>
<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	0,550	0,541
<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>	0,461	0,454

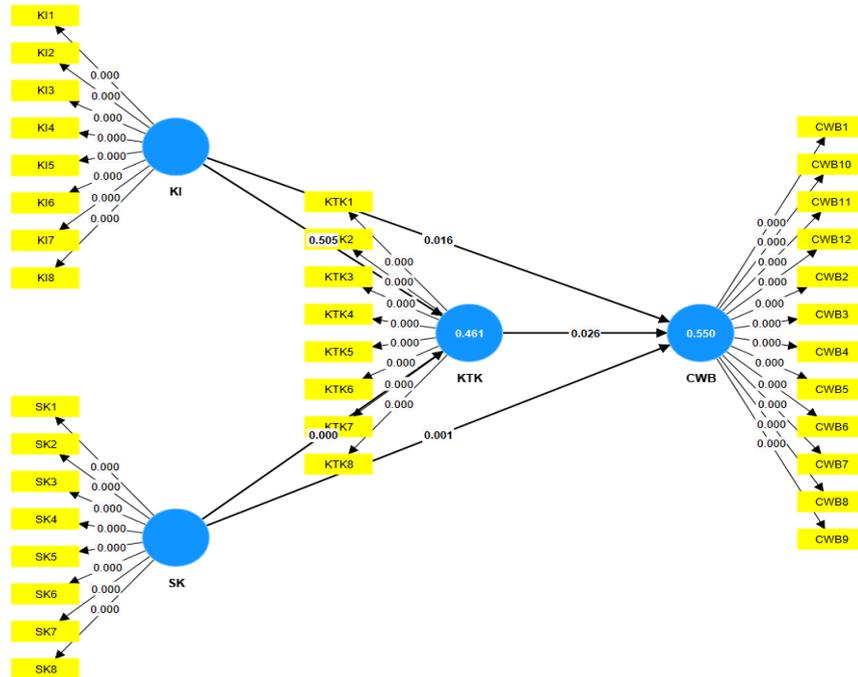
Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *R-square* variabel ketidakpuasan kerja (M) adalah 0,461 dan *counterproductive work behavior* sebesar 0,550. Dalam hal ini untuk variabel ketidakpuasan kerja masuk dengan kategori lemah sedangkan untuk variabel *counterproductive work behavior* masuk ke dalam kategori moderat.

4.5.3 Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan original sampel, t-statistik, dan p-values. Nilai original sampel menunjukkan arah hubungan antar variabel, di mana nilai positif menunjukkan arah positif, dan nilai negatif menunjukkan arah negatif. Nilai t-statistik digunakan untuk menguji signifikansi dengan nilai kritis 1,96 untuk hipotesis *one-tailed* pada tingkat signifikansi 5%. Signifikansi koefisien parameter dihitung menggunakan metode *bootstrapping*,

yang memberikan estimasi yang lebih akurat berdasarkan distribusi sampel.



Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Gambar 4.3 Hasil Output Bootstrapping

Tabel 4.22 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
(H1) KI -> CWB	0.259	0.262	0.107	2.414	0.016	Didukung
(H2) SK -> CWB	0.414	0.412	0.121	3.424	0.001	Didukung
(H3) KI -> KTK	0.063	0.064	0.094	0.666	0.505	Ditolak
(H4) SK -> KTK	0.653	0.654	0.080	8.115	0.000	Didukung
(H5) KTK -> CWB	0.240	0.242	0.108	2.232	0.026	Didukung

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.22, yang menunjukkan hasil perhitungan untuk melihat pengaruh langsung antar variabel, diketahui bahwa terdapat satu hipotesis

yang ditolak, yaitu H3: “Konflik interpersonal terhadap ketidakpuasan kerja.” Penolakan ini disebabkan oleh nilai *P-value* yang lebih besar dari taraf signifikansi 0.05 serta nilai T-statistik yang lebih kecil dari T-tabel (1,96). Untuk hasil analisis yang disajikan dalam tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengujian hipotesis H1 terdapat pengaruh konflik interpersonal terhadap *counterproductive work behavior*

Pengujian hipotesis H1 menunjukkan adanya pengaruh KI (Konflik Interpersonal) terhadap CWB (*Counterproductive Work Behavior*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik besar dari t-tabel (1,96), yaitu 2,414. Jika dilihat dari nilai original sample, angka 0,259 menunjukkan arah hubungan yang positif. Selanjutnya, nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05, yaitu 0,016. Maka dari hasil pengujian hipotesis dapat diambil kesimpulan bahwa H1 didukung.

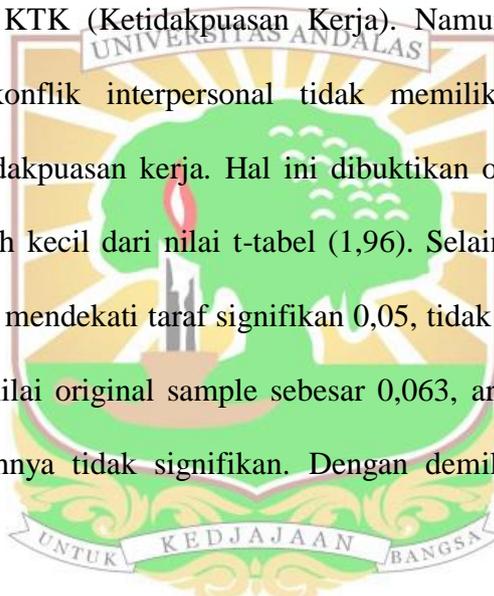
2. Pengujian hipotesis H2 terdapat pengaruh stres kerja terhadap *counterproductive work behavior*

Pengujian hipotesis H2 menunjukkan adanya pengaruh SK (Stres Kerja) terhadap CWB (*Counterproductive Work Behavior*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik besar dari t-tabel (1,96), yaitu 3,424. Jika dilihat dari nilai original sample, angka 0,414 menunjukkan arah hubungan yang positif. Selanjutnya, nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05, yaitu

0,001. Maka dari hasil pengujian hipotesis dapat diambil kesimpulan bahwa H2 didukung.

3. Pengujian hipotesis H3 terdapat konflik interpersonal terhadap ketidakpuasan kerja

Pengujian hipotesis H3 menunjukkan adanya pengaruh KI (Konflik Interpersonal) terhadap KTK (Ketidakpuasan Kerja). Namun, hasil pengujian menunjukkan bahwa konflik interpersonal tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ketidakpuasan kerja. Hal ini dibuktikan oleh nilai t-statistik sebesar 0,666, yang lebih kecil dari nilai t-tabel (1,96). Selain itu, nilai *P-value* sebesar 0,505, meskipun mendekati taraf signifikan 0,05, tidak cukup mendukung hipotesis. Berdasarkan nilai original sample sebesar 0,063, arah hubungan tetap positif, tetapi pengaruhnya tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis H3 dinyatakan ditolak.



4. Pengujian hipotesis H4 terdapat stress kerja terhadap ketidakpuasan kerja

Pengujian hipotesis H4 menunjukkan adanya pengaruh SK (Stres Kerja) terhadap KTK (Ketidakpuasan Kerja). Hasil pengujian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketidakpuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik besar dari t-tabel (1,96), yaitu 8,115. Jika dilihat dari nilai original sample, angka 0,653 menunjukkan arah hubungan yang positif. Selanjutnya, nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05, yaitu 0,000. Maka dari hasil

pengujian hipotesis dapat diambil kesimpulan bahwa H4 didukung.

5. Pengujian hipotesis H5 terdapat ketidakpuasan kerja terhadap *counterproductive work behavior*

Pengujian hipotesis H5 menunjukkan adanya pengaruh KTK (Ketidakpuasan Kerja) terhadap CWB (*Counterproductive Work Behavior*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-statistik besar dari t-tabel (1,96), yaitu 2,232. Jika dilihat dari nilai original sample, angka 0,240 menunjukkan arah hubungan yang positif. Selanjutnya, nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05, yaitu 0,026. Maka dari hasil pengujian hipotesis dapat diambil kesimpulan bahwa H5 didukung.

Path analysis digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel bebas dan variabel terikat. Selain menghitung pengaruh langsung antar variabel, pada *bootstrapping* yang ditampilkan pada Gambar 4.3, juga dilakukan analisis pengaruh mediasi untuk menentukan apakah variabel mediasi atau *intervening* memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengaruh tidak langsung dikatakan signifikan jika nilai *T-statistik* $> 1,96$ dan *p-value* $< 0,05$. Sebaliknya, pengaruh tidak langsung dianggap tidak signifikan jika nilai *T-statistik* $< 1,96$ dan *p-value* $> 0,05$.

Tabel 4.23 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
(H6) KI -> KTK -> CWB	0,015	0,013	0,025	0,612	0,541	Ditolak
(H7) SK -> KTK -> CWB	0,157	0,160	0,079	1,982	0,048	Didukung

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

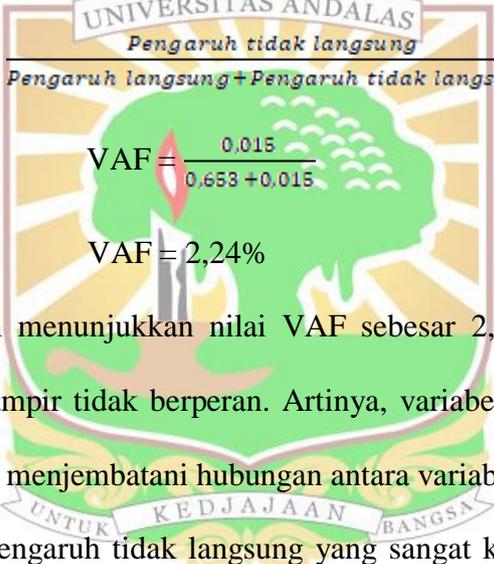
Berdasarkan tabel, diatas dilihat bahwa pengaruh KI (Konflik Interpersonal) terhadap CWB (*Counterproductive Work Behavior*) melalui KTK (Ketidakpuasan Kerja) sebagai variabel mediasi memiliki nilai *t-statistics* di bawah 1,96, yaitu 0,612 dan nilai *p-value* > 0,05, yaitu 0,541 yang artinya variabel ketidakpuasan kerja tidak memediasi hubungan antara konflik interpersonal dan *counterproductive work behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa H6 ditolak. Selaitu itu, pengaruh SK (Stres kerja) terhadap CWB (*Counterproductive Work Behavior*) melalui KTK (Ketidakpuasan Kerja) sebagai variabel mediasi memiliki nilai *t-statistics* diatas 1,96, yaitu 1,982 dan *p-value* < 0,05, yaitu 0,048 yang berarti variabel ketidakpuasan kerja mediasi hubungan antara stres kerja dan *counterproductive work behavior*. Oleh karena itu, H7 didukung.

4.5.4 Uji Pengaruh Mediasi

Total efek mediasi merupakan jumlah akumulatif dari besarnya pengaruh mediator dalam memberikan kontribusi sebagai penghubung antara variabel independen dan variabel dependen (Hair et al., 2022). Dalam penelitian ini,

referensi untuk mengetahui total efek mediasi dilakukan dengan menghitung nilai *Variance Accounted For* (VAF) pada setiap hubungan tidak langsung. Berikut ini adalah perhitungan VAF untuk total efek mediasi pada variabel ketidakpuasan kerja.

1. Total efek ketidakpuasan kerja dalam memediasi hubungan antara konflik interpersonal dan *counterproductive work behavior*, sebagai berikut:



$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}}$$

$$\text{VAF} = \frac{0,015}{0,653 + 0,015}$$

$$\text{VAF} = 2,24\%$$

Hasil perhitungan menunjukkan nilai VAF sebesar 2,24% yang masuk kategori mediator hampir tidak berperan. Artinya, variabel mediator hampir tidak berperan dalam menjembatani hubungan antara variabel independen dan dependen. Dengan pengaruh tidak langsung yang sangat kecil dibandingkan pengaruh langsung, maka mediator tidak memberikan kontribusi yang signifikan dalam hubungan tersebut. Jika hipotesis mensyaratkan adanya efek mediasi, maka hasil ini tidak mendukung hipotesis tersebut karena hubungan antara variabel independen dan dependen tetap didominasi oleh pengaruh langsung.

2. Total efek ketidakpuasan kerja dalam memediasi hubungan antara stres kerja dan *counterproductive work behavior*, sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh tidak langsung}}$$

$$VAF = \frac{0,157}{0,240 + 0,157}$$

$$VAF = 39,54\%$$

Hasil perhitungan menunjukkan nilai VAF sebesar 39,54% yang masuk kategori partial mediation berdasarkan (Hair et al., 2022). Artinya, mediator berkontribusi signifikan dalam hubungan antara variabel independen dan dependen, tetapi pengaruh tetap ada. Dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,157 dan pengaruh langsung sebesar 0,240, mediator memainkan peran penting, meskipun tidak sepenuhnya menjelaskan hubungan tersebut. Jika hipotesis mensyaratkan full mediation, hasil ini tidak mendukungnya

4.6 Pembahasan Hasil Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian statistik yang diperoleh, dapat diketahui pengaruh masing-masing variabel serta hasil pengujian hipotesis penelitian yang diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.24 Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Konflik Interpersonal pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Didukung
H2: Stres Kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Didukung
H3: Konflik Interpersonal pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Ketidakpuasan Kerja.	Ditolak
H4: Stres Kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap Ketidakpuasan Kerja.	Didukung
H5: Ketidakpuasan Kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Didukung
H6: Ketidakpuasan kerja tidak memediasi hubungan antara Konflik Interpersonal terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Ditolak
H7: Ketidakpuasan kerja memediasi hubungan antara Stres Kerja terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Didukung

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

4.6.1 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap *Counterproductive Work*

Behavior

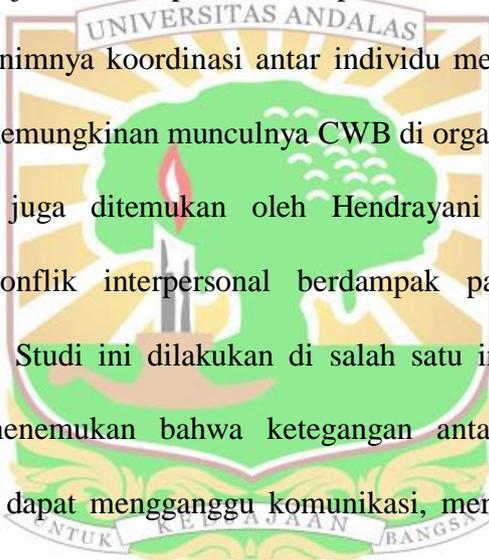
Hasil pengujian menunjukkan hubungan variabel konflik interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,259, nilai *t-statistic* 2,414 dan *p-value* 0,016. Nilai *t-statistic* yang melebihi 1,96 dan *p-value* dibawah 0,05 menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut. Artinya, semakin tinggi tingkat konflik interpersonal yang dialami karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

Temuan ini diperkuat oleh karakteristik responden, di mana mayoritas responden berada pada rentang usia 36–45 tahun (32,50%) dan memiliki masa kerja 5-10 tahun (43,75%). Responden dengan pengalaman kerja yang panjang dan usia matang biasanya memiliki ekspektasi lebih tinggi terhadap profesionalisme rekan kerja maupun sistem organisasi. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, konflik berupa ketidaksepahaman dan ketegangan dapat muncul. Selain itu, sebagian besar responden bekerja di jabatan operasional seperti pelaksana lapangan dan staf administrasi yang memiliki intensitas interaksi tinggi, memperbesar peluang munculnya konflik. Kondisi ini memperbesar peluang munculnya konflik, yang meskipun tidak selalu bersifat agresif, tetap dapat memunculkan bentuk perilaku menyimpang pasif seperti memperlambat

pekerjaan atau menghindari tanggung jawab.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kundi & Badar (2021) yang dilakukan di sektor layanan publik di Pakistan, menemukan bahwa konflik interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB, karena karyawan yang terlibat dalam konflik cenderung merasa kehilangan kendali atas pekerjaannya dan menunjukkan sikap tidak kooperatif. Ketidakjelasan dalam pembagian tugas dan minimnya koordinasi antar individu memperburuk situasi, sehingga meningkatkan kemungkinan munculnya CWB di organisasi.

Penelitian serupa juga ditemukan oleh Hendrayani & Dewi (2020) menunjukkan bahwa konflik interpersonal berdampak pada meningkatnya perilaku tidak produktif. Studi ini dilakukan di salah satu instansi pemerintah daerah di Indonesia menemukan bahwa ketegangan antar karyawan yang disebabkan oleh konflik dapat mengganggu komunikasi, menurunkan kepuasan kerja, dan melemahkan komitmen terhadap organisasi. Secara keseluruhan, konflik interpersonal di lingkungan kerja berpotensi mengganggu keseimbangan emosional karyawan dan menimbulkan tekanan psikologis yang berkepanjangan. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat memicu CWB seperti pengabaian tugas, pelanggaran aturan atau tindakan merugikan lainnya. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun komunikasi yang terbuka serta menerapkan mekanisme penyelesaian konflik yang efektif guna meminimalisir dampak negatif terhadap kinerja individu maupun organisasi.



4.6.2 Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Hasil pengujian menunjukkan hubungan variabel stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,414, nilai *t-statistic* 3,424 dan *p-value* 0,001. Nilai *t-statistic* yang melebihi 1,96 dan *p-value* dibawah 0,05 menunjukkan adanya hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat stres yang dialami karyawan dalam lingkungan kerja, maka semakin besar kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku kontraproduktif.

Temuan ini diperkuat oleh karakteristik responden. Sebagian besar responden berada dalam kelompok usia produktif, yakni usia 36–45 tahun (32,50%) dan 25–35 tahun (27,50%). Kelompok usia ini umumnya sedang berada pada fase puncak karier sekaligus menghadapi tuntutan kehidupan rumah tangga. Hal ini diperkuat oleh status pernikahan responden yang mayoritas telah menikah, sehingga keseimbangan antara beban pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi salah satu faktor penyebab munculnya stres.

Selain itu, sebagian besar responden memiliki masa kerja 5–10 tahun (43,75%) dan 16–20 tahun (23,75%). Masa kerja yang panjang menimbulkan akumulasi beban tanggung jawab, rutinitas yang monoton, serta ekspektasi terhadap jenjang karier yang belum tentu sesuai harapan. Apabila kondisi ini tidak dikelola dengan baik, maka stres dapat berdampak negatif terhadap perilaku kerja, termasuk munculnya CWB. Faktor lain yang turut mempengaruhi

adalah lokasi kerja responden. Mayoritas berasal dari area Selatan (41,80%) yang diketahui memiliki cakupan pelayanan dan aktivitas operasional yang tinggi. Tekanan kerja di area ini kemungkinan lebih besar dibandingkan area lain, sehingga turut menimbulkan tingkat stres yang lebih tinggi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Angulo et al. (2019) menunjukkan bahwa stres kerja yang ditimbulkan oleh beban kerja berlebihan dan tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat memperburuk kondisi psikologis karyawan dan meningkatkan risiko keterlibatan dalam perilaku merugikan organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa tekanan kerja berdampak negatif terhadap kesejahteraan individu dan organisasi, tetapi juga dapat memicu konflik interpersonal, menurunkan produktivitas, serta meningkatkan risiko munculnya perilaku kontraproduktif.

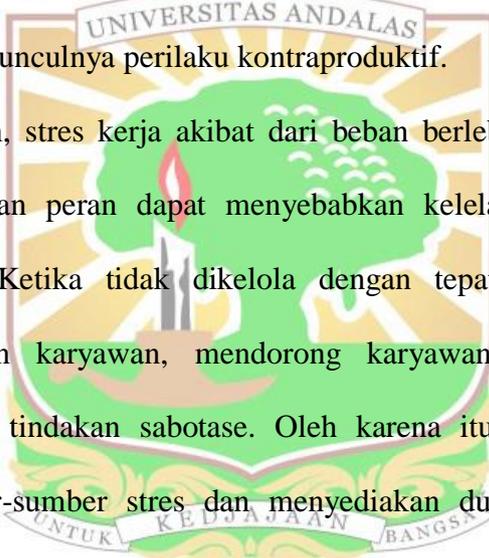
Penelitian yang dilakukan oleh Clercq et al. (2019) juga menunjukkan bahwa tekanan kerja yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang penuh ketegangan. Ketidakmampuan karyawan dalam mengelola tekanan kerja dapat meningkatkan risiko ketidakpuasan, konflik, dan perilaku negatif, yang pada akhirnya mendorong intensitas perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

Temuan serupa yang dilakukan oleh Suroso et al. (2020) menemukan bahwa stres kerja berkaitan erat dengan perilaku kontraproduktif, terutama ketika individu merasa berada dalam situasi kerja yang tidak adil atau tidak mendukung. Penelitian pada instansi pelayanan publik di Indonesia menunjukkan bahwa tekanan kerja tinggi dapat mendorong karyawan melakukan perilaku

menyimpang, seperti keterlambatan, sikap pasif, hingga sabotase, sebagai bentuk pelampiasan terhadap kondisi kerja yang dialami.

Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Tulak et al. (2023), stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap CWB. Penelitian ini melibatkan karyawan sektor publik dan swasta di Eropa Timur menunjukkan bahwa tekanan waktu dan beban kerja tinggi dapat meningkatkan frustrasi dan kejenuhan, yang pada akhirnya memicu munculnya perilaku kontraproduktif.

Secara keseluruhan, stres kerja akibat dari beban berlebih, tenggat waktu ketat, serta ketidakjelasan peran dapat menyebabkan kelelahan mental yang berujung pada CWB. Ketika tidak dikelola dengan tepat, stres ini dapat menurunkan keterlibatan karyawan, mendorong karyawan bersikap apatis, menunda tugas, hingga tindakan sabotase. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi sumber-sumber stres dan menyediakan dukungan psikologis serta lingkungan kerja yang mendukung, guna meminimalisir munculnya CWB.



4.6.3 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan hubungan variabel konflik interpersonal tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap ketidakpuasan kerja. Berdasarkan hasil *path coefficient*, nilai original sample sebesar 0,063, nilai *t-statistic* 0,666 dan *p-value* sebesar 0,505. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* lebih kecil dari nilai kritis 1,96, serta *p-value* diatas 0,05. Dengan demikian, hipotesis H3 dinyatakan ditolak, yang berarti konflik interpersonal

tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap ketidakpuasan kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat konflik antarindividu dalam lingkungan kerja, hal tersebut tidak cukup kuat untuk menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan. Penjelasan lebih lanjut dapat ditinjau dari karakteristik responden dalam penelitian. Mayoritas responden memiliki masa kerja 5- 10 (43,75%), yang menunjukkan bahwa mereka telah cukup lama bekerja di organisasi. Pengalaman kerja yang panjang berpotensi membentuk kemampuan penyesuaian diri dan strategi penyelesaian konflik yang efektif, sehingga konflik tidak secara langsung menurunkan tingkat kepuasan kerja. Selain itu, sebagian besar responden berada pada rentang usia 36–45 tahun, yang merupakan usia produktif. Pada rentang usia tersebut, karyawan umumnya telah mencapai tingkat kematangan dan stabilitas emosional yang lebih baik, sehingga lebih mampu menghadapi konflik tanpa menjadikannya sebagai sumber ketidakpuasan kerja.

Di samping itu, tingkat pendidikan responden juga menjadi faktor yang berpengaruh. Sebagian besar responden berpendidikan Sarjana (S1) (48,10%) dan SMA/ sederajat (45,00%). Tingkat pendidikan ini umumnya berhubungan dengan orientasi kerja yang bersifat praktis. Dalam hal ini, karyawan lebih fokus pada aspek struktural seperti stabilitas pekerjaan, penghasilan tetap, dan keamanan kerja, dibandingkan isu relasional seperti konflik interpersonal. Selama aspek-aspek struktural seperti gaji, lingkungan kerja fisik, dan keamanan kerja terpenuhi, maka ketidakpuasan kerja tidak akan secara signifikan dipengaruhi oleh dinamika

konflik interpersonal.

Selanjutnya, status kepegawaian juga mempengaruhi persepsi terhadap konflik. Mayoritas responden berstatus non-PNS (76,87%). Status tersebut umumnya menuntut fleksibilitas dan kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap dinamika organisasi, termasuk dalam menghadapi konflik. Responden dengan status non-PNS mungkin lebih menoleransi konflik interpersonal selama hal tersebut tidak mengganggu fungsi kerja utama atau menurunkan pendapatan mereka.

Karakteristik pendapatan juga berkontribusi dalam membentuk persepsi terhadap konflik. Sebagian besar responden memiliki penghasilan bulanan dalam rentang 5.000.000–7.000.000 (34,28%). Pendapatan dalam kisaran ini yang tergolong cukup memadai untuk wilayah kerja Perumda Air Minum Kota Padang. Kecukupan finansial ini memberikan rasa aman ekonomi yang berperan sebagai pelindung terhadap tekanan psikologis akibat konflik interpersonal, sehingga kepuasan kerja tetap terjaga.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhang et al. (2024) menunjukkan bahwasannya konflik interpersonal tidak signifikan terhadap ketidakpuasan kerja. bahwa konflik interpersonal yang terjadi di tempat kerja tidak serta merta menyebabkan individu merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Kondisi ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah karakteristik karyawan yang telah matang secara usia maupun pengalaman kerja. Dengan tingkat kedewasaan yang lebih tinggi serta pengalaman yang panjang

dalam organisasi, karyawan cenderung lebih mampu memahami budaya kerja dan mengelola konflik tanpa menjadikannya sumber ketidakpuasan kerja.

Dengan demikian, dalam konteks Perumda Air Minum Kota Padang, keberadaan konflik interpersonal tidak menjadi faktor dominan yang menurunkan kepuasan kerja. Stabilitas ekonomi, pengalaman kerja yang memadai, serta orientasi yang berfokus terhadap pekerjaan menjadi faktor pelindung yang memperkecil dampak negatif konflik terhadap kepuasan kerja.

Namun demikian, perlu disadari bahwa konflik interpersonal yang tidak dikelola dengan baik dapat menciptakan ketegangan emosional, menurunkan semangat kerja, dan mengganggu hubungan social di tempat kerja. Meskipun dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap ketidakpuasan kerja, bukan berarti konflik dapat diabaikan. Dalam jangka panjang, akumulasi konflik kecil berpotensi mempengaruhi iklim kerja dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun budaya komunikasi terbuka, mendorong penyelesaian konflik secara sehat, serta memberikan pelatihan soft skill seperti manajemen emosi dan resolusi konflik untuk meminimalisir terjadinya konflik interpersonal.

4.6.4 Pengaruh Stres Kerja Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Hasil pengujian menunjukkan hubungan variabel stres kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ketidakpuasan kerja, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,653, nilai *t-statistic* 8,115 dan *p-value* 0,000. Nilai *t-statistic*

yang melebihi 1,96 dan *p-value* dibawah 0,05 menunjukkan hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut. Artinya, semakin tinggi tingkat stres kerja yang dialami karyawan, maka semakin besar pula kemungkinan mereka mengalami ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

Tekanan yang berasal dari beban kerja berlebihan, ketidakjelasan peran, atau tuntutan yang tidak realistis dapat menciptakan kondisi kerja yang tidak nyaman, sehingga mengurangi kepuasan karyawan terhadap lingkungan dan tugas pekerjaannya secara keseluruhan. Temuan ini selaras dengan karakteristik responden dalam penelitian, di mana sebagian besar memiliki beban kerja responden yang tinggi serta tanggung jawab keluarga, mengingat mayoritas responden telah menikah dan memiliki tanggungan keluarga. Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia dapat menimbulkan tekanan psikologis yang berujung pada ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

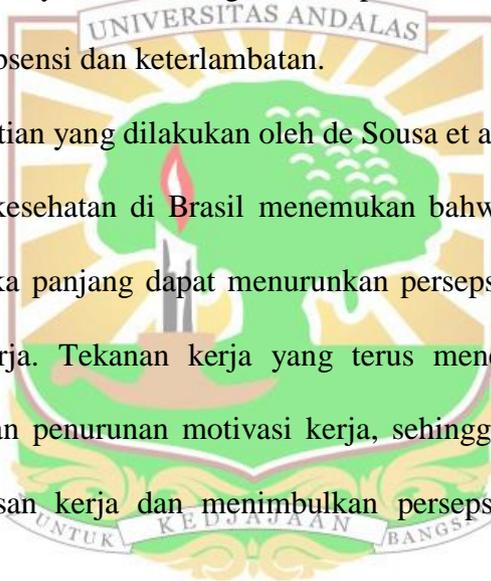
Lebih lanjut, ketika stres berlangsung dalam jangka waktu lama tanpa adanya penanganan yang memadai dari organisasi, maka hal ini dapat menurunkan persepsi positif terhadap lingkungan kerja secara keseluruhan, termasuk terhadap gaya kepemimpinan, sistem promosi jabatan, hingga peluang pengembangan karier.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Qiu et al. (2021) menunjukkan bahwa stres kerja memiliki pengaruh positif terhadap ketidakpuasan kerja. Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan sejumlah karyawan di sektor layanan dan manufaktur menemukan bahwa meningkatnya beban kerja dan

tekanan yang melebihi kapasitas individu berkontribusi terhadap peningkatan ketidakpuasan kerja. Temuan serupa juga yang dilakukan oleh Halkos & Bousinakis (2017) penelitian ini melibatkan karyawan dari sektor publik di Yunani juga menunjukkan bahwa stres kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan kualitas kerja, memperburuk relasi kerja, meningkatkan niat *resign*, yang pada akhirnya mendorong ketidakpuasan kerja dan perilaku kontraproduktif seperti absensi dan keterlambatan.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh de Sousa et al. (2019) penelitian ini dilakukan di sektor kesehatan di Brasil menemukan bahwa stres kerja yang berlangsung dalam jangka panjang dapat menurunkan persepsi positif karyawan terhadap lingkungan kerja. Tekanan kerja yang terus menerus menimbulkan kelelahan emosional dan penurunan motivasi kerja, sehingga berdampak pada menurunnya ketidakpuasan kerja dan menimbulkan persepsi negatif terhadap organisasi.

Dengan demikian, stres kerja yang bersumber dari beban berlebihan, tenggat waktu ketat, dan ketidakjelasan peran dapat mengganggu keseimbangan psikologis karyawan, yang berdampak pada menurunnya kepuasan kerja. Kelelahan emosional dan perasaan terbebani yang muncul akibat stres yang tidak tertangani dapat memperburuk ketidakpuasan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola sumber stres secara adaptif untuk menjaga kepuasan karyawan.



4.6.5 Pengaruh Ketidakpuasan Kerja Terhadap *Counterproductive Work*

Behavior

Hasil pengujian menunjukkan hubungan variabel ketidakpuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,240, nilai *t-statistic* 2,232 dan *p-value* 0,026. Nilai *t-statistic* yang melebihi 1,96 dan *p-value* dibawah 0,05 menunjukkan hubungan signifikan antara kedua variabel tersebut. Artinya, semakin tinggi tingkat ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Ketidakpuasan kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat memicu perilaku menyimpang yang merugikan produktivitas dan stabilitas organisasi.

Penjelasan ini diperkuat oleh karakteristik responden dalam penelitian. Sebagian besar responden berada dari kelompok masa kerja 5-10 tahun (43,75%), yang menunjukkan bahwa hampir setengah dari responden telah cukup lama bekerja di organisasi. Lamanya masa kerja sering kali disertai dengan harapan akan adanya pengakuan, promosi, dan pengembangan karier. Apabila harapan tersebut tidak terpenuhi, hal ini dapat menimbulkan rasa kecewa yang berujung pada ketidakpuasan terhadap organisasi.

Selain itu, mayoritas responden berasal dari kelompok usia 36–45 tahun (32,50%) dan 25–35 tahun (27,50%). Usia ini merupakan fase produktif dalam kehidupan kerja di mana individu biasanya memiliki motivasi tinggi terhadap

pencapaian karier dan kestabilan finansial. Ketika kemajuan karier yang diharapkan tidak terealisasi, rasa jenuh dan frustrasi dapat muncul dan mendorong perilaku menyimpang sebagai bentuk pelampiasan atas ketidakpuasan tersebut.

Status pernikahan juga menjadi faktor pendukung dalam temuan ini. Mayoritas responden telah menikah dan memiliki tanggungan keluarga, yang berarti adanya tekanan sosial dan ekonomi untuk mencapai kesejahteraan yang lebih baik. Ketika kebutuhan ini tidak terpenuhi melalui penghargaan atau promosi dalam pekerjaan, risiko munculnya CWB menjadi lebih tinggi sebagai respons terhadap ketidakadilan yang dirasakan.

Area kerja turut menjadi aspek yang relevan, di mana sebagian besar responden berasal dari area Selatan (41,80%), yang diasumsikan memiliki cakupan operasional yang lebih luas. Ketimpangan antara beban kerja yang tinggi dan imbalan yang tidak memadai juga menjadi salah satu pemicu ketidakpuasan yang pada gilirannya meningkatkan potensi munculnya perilaku menyimpang, baik dalam bentuk perilaku pasif seperti menurunkan kualitas kerja maupun dalam bentuk perilaku aktif seperti pelanggaran aturan kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yiwen & Hahn (2021) menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *counterproductive work behavior* pada karyawan dari sektor perhotelan. Ketidakpuasan kerja mendorong keinginan untuk resign, yang mengakibatkan munculnya perilaku negatif seperti pengabaian tugas, penurunan kinerja, dan konflik antar rekan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Cancela et al. (2022)

mendukung temuan ini, di mana rendahnya dukungan dari rekan kerja maupun organisasi dalam sektor layanan publik menjadi salah satu faktor penyebab utama ketidakpuasan kerja yang berdampak pada perilaku tidak kooperatif, penyebaran gosip, hingga sabotase. Ketimpangan beban kerja dan minimnya apresiasi turut memperburuk kondisi tersebut.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Mkamwa (2020) menegaskan bahwa ketidakpuasan kerja dapat menjadi pemicu utama dari perilaku kontraproduktif, terutama ketika karyawan tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan merasa tidak memiliki kendali atas lingkungan kerjanya. Penelitian ini dilakukan pada organisasi sektor publik di Afrika Timur, menunjukkan bahwa persepsi terhadap ketidakadilan dan kurangnya penghargaan mendorong ketidakpuasan kerja, yang kemudian diwujudkan melalui perilaku yang bertentangan dengan nilai organisasi.

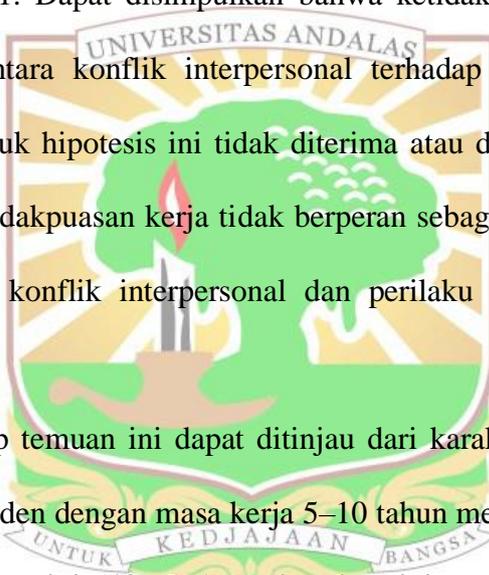
Secara keseluruhan, ketidakpuasan kerja berpotensi memicu perilaku kontraproduktif, seperti keterlambatan, pengabaian tugas, hingga sabotase. Ketika karyawan merasa tidak puas terhadap kondisi kerja, perlakuan atasan, atau sistem penghargaan yang berlaku, maka semangat dan loyalitas mereka terhadap organisasi akan menurun. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja dapat dipertahankan, hal tersebut akan mendorong munculnya sikap positif dan kontribusi optimal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengatasi sumber ketidakpuasan guna mencegah dampak negatif terhadap kinerja dan perilaku karyawan.

4.6.6 Pengaruh Konflik Interpersonal Terhadap *Counterproductive Work*

Behavior di Mediasi Oleh Ketidakpuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa hubungan variabel konflik interpersonal terhadap *counterproductive work behavior* melalui ketidakpuasan kerja memiliki *path coefficients* sebesar 0,015, nilai *t statistic* 0,612, dan *p value* 0,541. Dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja tidak memediasi hubungan antara konflik interpersonal terhadap *counterproductive work behavior* maka untuk hipotesis ini tidak diterima atau ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara konflik interpersonal dan perilaku kontraproduktif di tempat kerja.

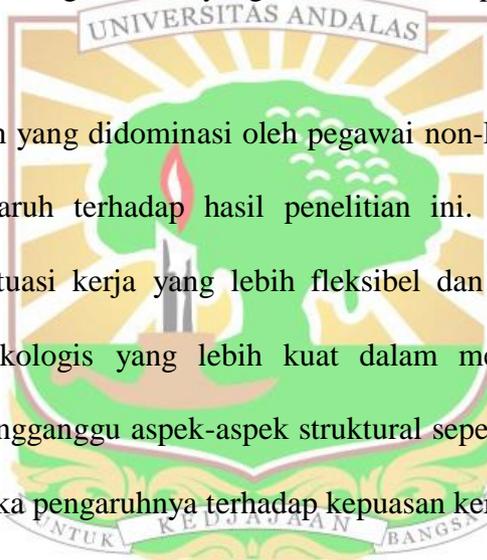
Penjelasan terhadap temuan ini dapat ditinjau dari karakteristik responden dalam penelitian. Responden dengan masa kerja 5–10 tahun merupakan kelompok terbanyak dalam penelitian ini (43,75%). Pada tahap ini, responden cenderung telah memiliki pengalaman menghadapi dinamika hubungan interpersonal di tempat kerja. Hal ini membuat mereka lebih adaptif dan tidak mudah menjadikan konflik sebagai penyebab utama ketidakpuasan. Selain itu, berdasarkan responden berada pada usia rata-rata 36-45 tahun yang umumnya memiliki kematangan emos lebih baik dibandingkan usia muda, sehingga lebih mampu mengelola emosi saat terjadinya konflik.



Selain itu, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) sebesar (48,10%) dan SMA/ sederajat sebesar (45,00%). Latar belakang pendidikan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki orientasi terhadap stabilitas dan keberlanjutan pekerjaan. Dalam hal ini, konflik interpersonal yang terjadi lebih sering dianggap sebagai bagian dari tantangan pekerjaan sehari-hari yang bisa diatasi, bukan sebagai faktor yang menurunkan kepuasan kerja secara signifikan.

Status kepegawaian yang didominasi oleh pegawai non-PNS (78,87%) juga turut memberikan pengaruh terhadap hasil penelitian ini. Pegawai non-PNS biasanya menghadapi situasi kerja yang lebih fleksibel dan dinamis, sehingga memiliki ketahanan psikologis yang lebih kuat dalam menghadapi konflik. Selama konflik tidak mengganggu aspek-aspek struktural seperti upah, jam kerja, atau keamanan kerja, maka pengaruhnya terhadap kepuasan kerja relatif rendah.

Dari sisi ekonomi, sebagian besar responden berada dalam kelompok pendapatan 5.000.000–7.000.000 sebesar (34,38%) dan 7.000.000–9.000.000 sebesar (31,25%). Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada dalam kategori pendapatan menengah ke atas. Pendapatan yang relatif tinggi ini dapat menciptakan rasa aman finansial dan menurunkan sensitivitas terhadap konflik interpersonal di tempat kerja. Selama kebutuhan ekonomi terpenuhi dan kompensasi dianggap memadai, konflik interpersonal cenderung tidak mempengaruhi tingkat kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini memperkuat asumsi bahwa aspek struktural seperti pendapatan yang mencukupi, memiliki



pengaruh yang lebih besar terhadap pembentukan kepuasan kerja dibandingkan dengan dinamika hubungan antarpribadi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kessler et al. (2013) menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja tidak memediasi pengaruh konflik interpersonal terhadap CWB. Konflik interpersonal lebih cenderung memicu emosi negatif secara langsung, seperti marah atau frustrasi, yang kemudian mendorong munculnya CWB tanpa terlebih dahulu menurunkan kepuasan kerja. Kondisi ini dapat dipahami karena mayoritas karyawan berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup panjang, sehingga memiliki kemampuan adaptasi dan pengendalian diri yang baik untuk mengelola konflik. Dengan kedewasaan emosional tersebut, konflik interpersonal tidak berkembang menjadi ketidakpuasan yang mampu mendorong munculnya perilaku kontraproduktif.

Dalam konteks organisasi seperti Perumda Air Minum Kota Padang, keberadaan konflik dipandang sebagai bagian dari interaksi kerja yang wajar, terutama pada jabatan operasional seperti pelaksana lapangan dan staf administrasi yang memiliki intensitas interaksi yang tinggi dalam menjalankan tugas sehari-hari. Selama konflik yang bersifat fungsional dan tidak menimbulkan gangguan serius terhadap pelaksanaan pekerjaan, maka dampaknya terhadap kepuasan kerja cenderung tidak signifikan.

Dengan demikian, karakteristik responden ini yang meliputi masa kerja, tingkat pendidikan, status kepegawaian, pendapatan, dan jenis pekerjaan mendukung temuan bahwa ketidakpuasan kerja tidak memediasi hubungan antara

konflik interpersonal dan CWB. Ketidakpuasan kerja tidak muncul sebagai reaksi atas konflik interpersonal karena para karyawan telah memiliki strategi penyesuaian diri yang memadai dan toleransi terhadap dinamika sosial di tempat kerja, serta kepuasan terhadap aspek-aspek struktural seperti pendapatan dan keamanan kerja.

4.6.7 Pengaruh Stres Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior* di Mediasi Oleh Ketidakpuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa hubungan variabel stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* melalui ketidakpuasan kerja memiliki *path coefficients* sebesar 0,157, nilai *t statistic* 1,982, dan *p value* 0,048. Hasil ini menunjukkan bahwa stres kerja juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap *counterproductive work behavior* melalui ketidakpuasan kerja. Artinya, semakin tinggi stres kerja yang dialami karyawan, maka akan meningkatkan ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk melakukan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Temuan ini selaras dengan karakteristik responden dalam penelitian. Sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 5–10 tahun (43,75%), yang secara psikologis berada pada tahap pertengahan karier mereka, di mana individu mulai meninjau kembali kecocokan antara pekerjaan yang dijalani dengan harapan mereka, baik dari segi pengembangan karier, pengakuan, maupun lingkungan kerja. Bila tuntutan pekerjaan tinggi namun tidak diimbangi dengan penghargaan

atau kesempatan untuk berkembang, maka potensi stres meningkat dan ketidakpuasan menjadi lebih mudah muncul.

Selain itu, mayoritas responden berusia antara 36–45 tahun (37,3%) dan berstatus menikah (69%), yang menunjukkan bahwa mereka sedang berada pada tahap kehidupan dengan banyak tuntutan baik dari pekerjaan maupun keluarga. Dalam kondisi ini, stres kerja yang tidak terkelola dengan baik berpotensi memperburuk persepsi negatif terhadap pekerjaan, terutama jika mereka merasa kurang mendapatkan dukungan atau penghargaan yang layak. Ketidakpuasan yang semakin meningkat ini kemudian dapat muncul dalam bentuk perilaku menyimpang, seperti menurunnya produktivitas, perilaku pasif-agresif, atau ketidakpatuhan terhadap prosedur.

Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden berasal dari jenjang Sarjana (S1) (48,10%) dan SMA/ sederajat (45,00%). Latar belakang pendidikan ini mencerminkan kecenderungan orientasi kerja yang fokus pada kestabilan dan keberlangsungan pekerjaan. Responden dari kedua kelompok ini umumnya mengharapkan kepastian dalam struktur kerja, kejelasan jenjang karier, dan kompensasi yang adil sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Namun, ketika tekanan kerja meningkat tanpa adanya dukungan organisasi atau pengakuan yang memadai, mereka menjadi lebih rentan mengalami ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan ini, jika tidak ditangani secara tepat, berpotensi mendorong munculnya perilaku menyimpang sebagai bentuk respon terhadap kondisi kerja yang dianggap tidak memenuhi harapan.

Status kepegawaian juga menjadi faktor yang relevan. Sebagian besar responden merupakan pegawai non-PNS (53,1%), yang cenderung memiliki ketidakpastian lebih tinggi terkait jenjang karier maupun pengakuan formal dibandingkan pegawai PNS. Ketidakjelasan ini memperbesar potensi munculnya ketidakpuasan ketika tingkat stres kerja tinggi, dan mendorong terjadinya CWB.

Hasil ini didukung oleh temuan Purwaningrum & Nabila (2023) pada sektor jasa di Indonesia menunjukkan bahwa stres kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja, tetapi juga secara tidak langsung mempengaruhi perilaku tersebut melalui ketidakpuasan kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa tekanan kerja tinggi menurunkan tingkat kepuasan karyawan, yang kemudian memperkuat hubungan antara stres kerja dan CWB.

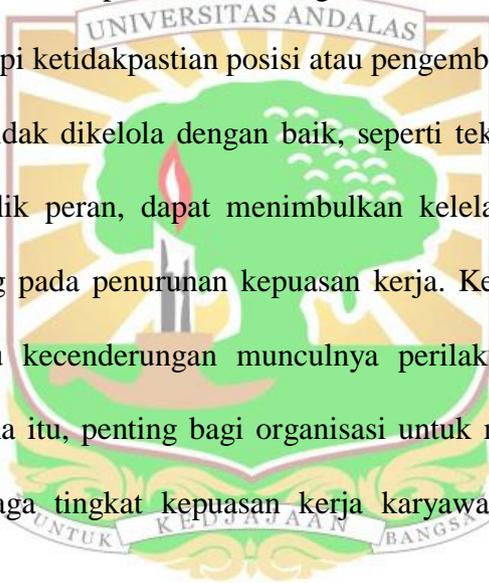
Penelitian yang dilakukan oleh Pitariu & Budean (2020) juga memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi, tekanan lingkungan, serta kurangnya penghargaan dari organisasi dapat meningkatkan tingkat stres dan ketidakpuasan karyawan. Ketidakseimbangan hubungan kerja dan kehidupan pribadi yang tidak harmonis sehingga karyawan lebih rentan menunjukkan perilaku kontraproduktif seperti penurunan kualitas kerja atau sikap abai terhadap tanggung jawab.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian (Yean et al. 2016, 2022) menegaskan bahwa ketidakpuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang menjelaskan bagaimana stres dapat berujung pada perilaku negatif di tempat kerja. Ketidakpuasan yang timbul akibat perlakuan tidak adil, ketidakjelasan tugas, atau

rendahnya partisipasi dalam pengambilan keputusan berkontribusi pada munculnya frustrasi dan emosi negatif berujung pada perilaku CWB.

Dengan demikian, hasil ini secara keseluruhan menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja merupakan jalur penting yang menghubungkan antara tekanan kerja dengan perilaku menyimpang (CWB), terutama dalam konteks responden yang berada di tahap karier menengah, memiliki tanggung jawab keluarga, serta menghadapi ketidakpastian posisi atau pengembangan karier.

Stres kerja yang tidak dikelola dengan baik, seperti tekanan akibat beban kerja berlebih dan konflik peran, dapat menimbulkan kelelahan fisik maupun psikologis yang berujung pada penurunan kepuasan kerja. Ketidakpuasan inilah yang kemudian memicu kecenderungan munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengelola sumber-sumber stres dan menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan guna mencegah terjadinya CWB.



BAB V

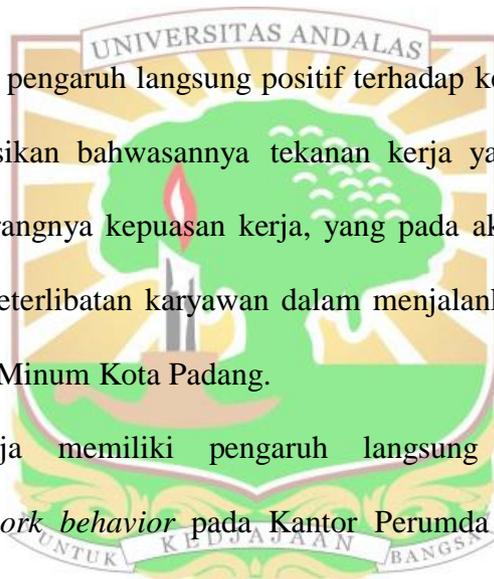
PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 160 orang karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh konflik interpersonal dan stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* dengan ketidakpuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dari tujuh (7) rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, lima (5) hipotesis didukung oleh hasil analisis, sementara dua (2) hipotesis ditolak. Berikut adalah ringkasan hasil penelitian:

1. Konflik Interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat konflik interpersonal yang dirasakan karyawan maka semakin tinggi pula *counterproductive work behavior* di Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.
2. Stres Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior* pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang penuh tekanan, beban kerja yang berlebih, dan tuntutan yang tidak realistis terbukti mendorong munculnya *counterproductive work behavior* di Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.

3. Konflik Interpersonal pengaruh langsung positif dan tidak signifikan terhadap ketidakpuasan kerja pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun konflik dapat menimbulkan ketidaknyamanan, namun tidak selalu menyebabkan karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.
4. Stres Kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap ketidakpuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwasannya tekanan kerja yang tinggi terbukti menyebabkan berkurangnya kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.
5. Ketidakpuasan Kerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap *counterproductive work behavior* pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat ketidakpuasan kerja yang dirasakan maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan *counterproductive work behavior* di lingkungan kerja.
6. Ketidakpuasan Kerja belum mampu mediasi antara konflik interpersonal terhadap *counterproductive work behavior* pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Artinya meskipun konflik interpersonal dapat memicu ketidakpuasan, namun ketidakpuasan kerja belum terbukti sebagai jalur signifikan yang menjelaskan hubungan antara konflik interpersonal dan



counterproductive work behavior dikarenakan item dari ketidakpuasan kerja ini kurang penting dan kurang berpengaruh terhadap karyawan pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang.

7. Ketidakpuasan Kerja mampu mediasi antara stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang. Artinya stres kerja meningkatkan ketidakpuasan kerja dan ketidakpuasan kerja inilah yang kemudian memicu *counterproductive work behavior*. Sehingga ketidakpuasan kerja mampu memberikan pengaruh terhadap stres kerja dan *counterproductive work behavior*.

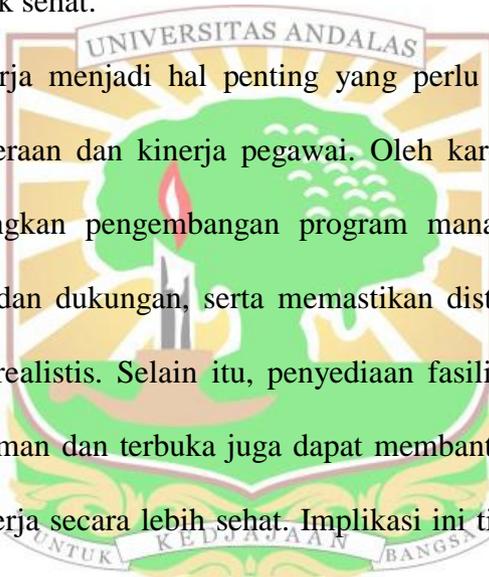
5.2 Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan implikasi penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami pengaruh konflik interpersonal dan stres kerja terhadap *counterproductive work behavior* dengan ketidakpuasan kerja sebagai variabel mediasi. Implikasi yang dihasilkan dirancang untuk memberikan wawasan yang bermanfaat bagi praktisi dan akademisi serta menjadi landasan dalam pengembangan strategi yang lebih efektif untuk pengelolaan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah beberapa implikasi yang dapat diidentifikasi:

1. Manajemen Perumda Air Minum Kota Padang disarankan untuk terus memperkuat kualitas hubungan antar karyawan dengan mendorong terciptanya komunikasi yang sehat dan saling menghargai. Upaya ini dapat dilakukan melalui pelatihan komunikasi interpersonal, penegakan nilai-nilai organisasi,

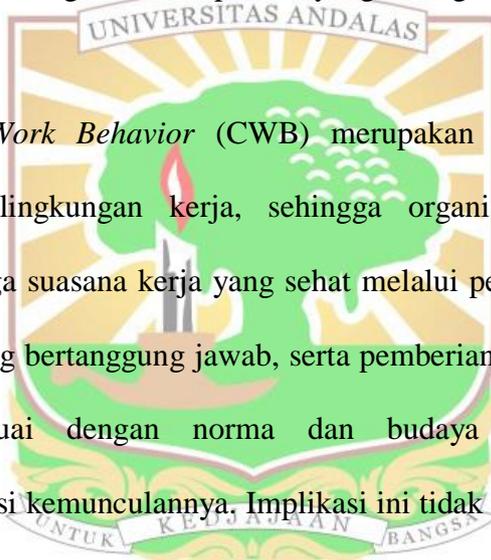
serta penguatan budaya kerja yang positif. Implikasi ini tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan dalam menjaga keharmonisan kerja, tetapi juga bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan membangun hubungan kerja yang lebih harmonis, serta bagi serikat pekerja dalam memperjuangkan terciptanya iklim kerja yang lebih adil, terbuka, dan bebas dari konflik yang tidak sehat.

2. Pengelolaan stres kerja menjadi hal penting yang perlu diperhatikan guna mendukung kesejahteraan dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi dapat mempertimbangkan pengembangan program manajemen stres yang bersifat pencegahan dan dukungan, serta memastikan distribusi beban kerja yang seimbang dan realistis. Selain itu, penyediaan fasilitas konseling atau ruang diskusi yang aman dan terbuka juga dapat membantu karyawan dalam mengelola tekanan kerja secara lebih sehat. Implikasi ini tidak hanya penting bagi perusahaan untuk menjaga stabilitas produktivitas, tetapi juga bagi karyawan agar memperoleh dukungan nyata dalam menjaga kesehatan mental, serta bagi serikat pekerja sebagai dasar untuk mengusulkan kebijakan terkait keseimbangan kerja-hidup dan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
3. Tingkat ketidakpuasan kerja yang tinggi dapat berdampak pada menurunnya semangat dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengurangi potensi ketidakpuasan kerja melalui berbagai upaya strategis, seperti menyediakan kesempatan pengembangan diri, memberikan apresiasi atau *reward* atas pencapaian karyawan, serta



menumbuhkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Implikasi ini tidak hanya memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menjaga motivasi dan loyalitas karyawan, tetapi juga bagi karyawan dengan mendorong peningkatan motivasi dan pengakuan atas kontribusi mereka, serta bagi serikat pekerja dalam memperjuangkan kesejahteraan dan peningkatan fasilitas kerja guna mencegah ketidakpuasan yang merugikan kinerja maupun iklim organisasi.

4. *Counterproductive Work Behavior (CWB)* merupakan aspek yang perlu diantisipasi dalam lingkungan kerja, sehingga organisasi perlu secara berkelanjutan menjaga suasana kerja yang sehat melalui penguatan nilai-nilai etika, sikap kerja yang bertanggung jawab, serta pemberian edukasi mengenai perilaku yang sesuai dengan norma dan budaya organisasi guna meminimalkan potensi kemunculannya. Implikasi ini tidak hanya relevan bagi perusahaan untuk mencegah kerugian akibat perilaku menyimpang, tetapi juga bagi karyawan untuk meningkatkan kesadaran diri dalam menjaga profesionalisme, serta bagi serikat pekerja sebagai dasar menyusun program edukasi yang menekankan pentingnya etika kerja dan memastikan kebijakan organisasi berjalan sesuai prinsip keadilan.



5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menyadari bahwa hasil yang diperoleh tidak sepenuhnya bebas dari kekurangan, dan terdapat beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasil penelitian. Oleh karena itu, diharapkan keterbatasan-keterbatasan ini dapat menjadi perhatian bagi peneliti selanjutnya untuk menghasilkan temuan yang lebih komprehensif.

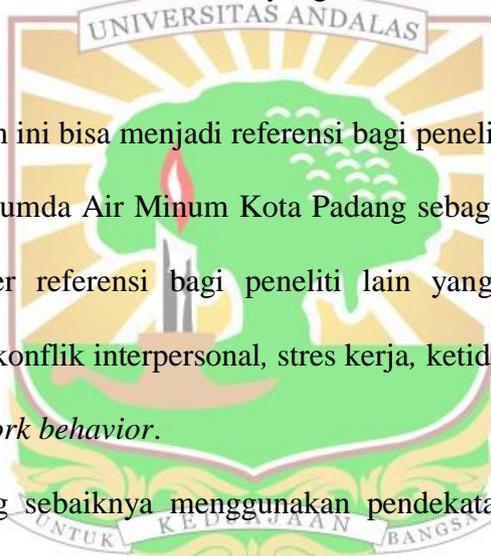
Adapun keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel dalam penelitian ini terbatas hanya konflik interpersonal, stres kerja, ketidakpuasan kerja dan *counterproductive work behavior*.
2. Ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada satu instansi, yaitu Kantor Perumda Air Minum Kota Padang, yang merupakan salah satu BUMD dari banyak organisasi sektor publik di Indonesia. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini belum tentu berlaku secara umum di lingkungan kerja lain dengan struktur organisasi dan budaya yang berbeda.
3. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Keterbatasan pendekatan ini adalah minimnya eksplorasi mendalam terhadap persepsi, pengalaman pribadi, dan dinamika psikologis karyawan secara kontekstual. Dengan demikian, hasil penelitian lebih bersifat deskriptif statistik dan belum menangkap kedalaman makna yang mungkin berpengaruh terhadap fenomena yang diteliti.

5.4 Saran

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada peneliti selanjutnya untuk pembahasan dengan topik serupa, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk memperkuat penelitian selanjutnya dan menghasilkan hasil yang lebih baik, peneliti harus meneliti variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.
2. Diharapkan penelitian ini bisa menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya pada karyawan Kantor Perumda Air Minum Kota Padang sebagai tinjauan Pustaka serta sebagai sumber referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian mengenai konflik interpersonal, stres kerja, ketidakpuasan kerja dan *counterproductive work behavior*.
3. Penelitian mendatang sebaiknya menggunakan pendekatan *mixed methods*, yaitu menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Melalui wawancara mendalam, observasi, atau diskusi kelompok, peneliti akan mampu menggali lebih dalam makna subjektif dan kontekstual dari konflik interpersonal, stres kerja, dan ketidakpuasan kerja yang berujung pada perilaku kontraproduktif. Pendekatan ini akan menghasilkan data yang lebih komprehensif dan memperkaya interpretasi hasil penelitian secara lebih menyeluruh.



DAFTAR PUSTAKA

- Adela, B. M., Alexandra, S., Alexandra, T. M., & Raluca, M. S. (2023). The effects of interpersonal conflict on employee satisfaction and productivity in the workplace. *Journal of Psychology, 14*(4), 89–102.
- Alqhaiwi, Z. O., Djurkovic, N., Luu, T., & Gunasekara, A. (2024). The self-regulatory role of trait mindfulness in workplace bullying, hostility and counterproductive work behaviours among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management, 122*, 1–10.
- Angulo, B. U., Valdés, V. D., & Segovia, A. O. (2019). Justice, satisfaction and counterproductive behaviour: A Job Demands-Resources (JD-R) theory study on Social Workers. *Cuadernos de Trabajo Social, 32*(1), 141–152.
- Anju, Amandeep, Punia, Punia, V., & Garg, N. (2021). Life dissatisfaction among students: exploring the role of intrapersonal conflict, insufficient efforts and academic stress. *Rajagiri Management Journal, 15*(2), 113–128.
- Arafat, M. A. S., Zaki, H. N., & El-Kashif, M. M. L. (2018). The correlation between interpersonal conflict and job satisfaction among intensive care nurses. *Journal of Nursing and Health Science, 7*(6), 59–68.
- Astuty, I., & Danupranata, G. (2021). Pengujian Model Hubungan Kepuasan Kerja Dan Perilaku Menyimpang Di Tempat Kerja Ditinjau Dari Karakteristik Demografi. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis, 2*(1), 140–150. <https://doi.org/10.24853/jmmb.2.1.9-20>.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 349–360.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 35*(5), 307–311.
- Brien, K. E. O., Sizemore, S. J., & Ashby, L. K. (2024). Preliminary evidence for counterproductive work behavior as a workplace manifestation of science skepticism. *Personality and Individual Differences, 1–10*.
- Bruce, P. J., Hrymak, V., Bruce, C., & Byrne, J. (2025). The role of interpersonal conflict as a cause of work-related stress in construction managers in Ireland. *Construction Innovation, 25*(1), 61–77.
- Busti, M. F., Yuliasri, & Rivai, H. A. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Resiliensi terhadap Job Burnout dengan Stres Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis, 5*(2), 632–640.

- Cancela, D., Hulsheger, U. R., & Stutterheim, S. E. (2022). The role of support for transgender and nonbinary employees: Perceived co-worker and organizational support's associations with job attitudes and work behavior. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 9(1), 49–57.
- Clercq, D. De, Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behavior: Invigorating roles of deviant personality traits. *Personnel Review*, 48(7), 1756–1781.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- de Sousa, C. C., de Araújo, T. M., Lua, I., & Gomes, M. R. (2019). Occupational stress and job dissatisfaction with health work. *Psicologia: Reflexao e Critica*, 32(18), 2–9. <https://doi.org/10.1186/s41155-019-0132-5>
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A., Michel, J. S., & Burns, G. N. (2014). Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behaviours. *Routledge*, 28(4), 362–375. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.961183>
- Fadli, A. R., & Hardi, E. (2022). Perkembangan Perusahaan Daerah Air Minum(PDAM) Kota Padang 1974-2020. *Jurnal Kronologi*, 1(1), 44–69.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Fourteenth). McGraw-Hil.
- Griffin, R. ., Philips, J. M., & Gully, S. (2022). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (14th ed). Cengage.
- Gupta, S., Choudhary, H., & Agarwal, D. R. (2018). An Empirical Analysis of Market Efficiency and Price Discovery in Indian Commodity Market. *Global Business Review*, 19(3), 1–9. <https://doi.org/10.1177/0972150917713882>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Classroom Companion: Business.
- Halkos, G., & Bousinakis, D. (2017). The effect of stress and dissatisfaction on employees during crisis. *Economic Analysis and Policy*, 55, 25–34.
- Hasanati, N., Winarsunu, T., & Karina, V. D. (2017). The Influence of Interpersonal Conflict on Counterproductive Work Behaviour Mediated by Job Stress. *Published by Atlantis Press*, 133, 276–282.

- Hawkins, C. T., Flynn, L., Zha, P., & Ando, S. (2022). The effects of race and workplace racism on nurses' intent to leave the job : The mediating roles of job dissatisfaction and emotional distress. *Nursing Outlook*, 70, 590–600.
- Hendrayani, G. A., & Dewi, I. M. (2020). The Role Of Emotional Intelligence In Moderating The Effect Of Interpersonal Conflicts And Organizational Institutions Towards Counterproductive Work Behavior (Study At The Denpasar City Regional Secretariat). *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 7(2), 887–893.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based structural equation modeling. *Methodological Paper*, 43.
- Hidayat, A., Pramadewi, A., & Rifki, A. (2019). Pengaruh stres kerja dan konflik kerja terhadap semangat kerja karyawan pabrik. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 14(2), 21–29. <https://doi.org/10.31258/sorot.14.2.21-29>
- Iqbal, T., & Raja, M. W. (2023). Examining the effect of interpersonal and intrapersonal conflict on job dissatisfaction and employees turnover intention in the health care sector of Pakistan. *Bulletin of Business and Economics*, 13(2), 181–188.
- Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2015). Do career satisfaction and support mediate the effects of justice on organizational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 34(3), 215–228. <https://doi.org/10.1002/cjas.1350>
- Jayasinghe, C., & Mendis, M. V. S. (2017). Stress and Job performance: A study on banking sector of Northern region of Sri Lanka. *International Journal of Research Publications*, 1(1). <https://doi.org/10.47119/ijrp100119201711>
- Kamaludin, & Hidayat, W. (2024). Manajemen Stres Kerja. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisiplin*, 8(12), 513–523.
- Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B., & Spector, P. E. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor-strain process. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(3), 180–190.
- Kim, L., Maijan, P., & Fern, S. F. (2024). Developing customer service quality : Influences of job stress and management process alignment in banking industry. *Sustainable Futures*, 8, 2–10.

- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Edisi sembilan). Penerbit: salemba empat, Jakarta.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2022). *Organizational Behavior*. McGraw-Hil.
- Kundi, Y. M., & Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender. *International Journal of Conflict Management*, 32(3), 514–534.
- Kundnani, N., & Mehta, P. (2015). Identifying the Factors Affecting Work-Life Balance of Employees in Banking Sector. *Paripex - Indian Journal of Research*, 4(6), 328–331.
- Loh, A., & Azalea, A. (2023). Constraints, Conflict and Counterproductive Work Behavior: Organizational Cynicism as a Mediator. *Journal Psikologi Malaysia*, 37(2), 26–40.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress. *Academy of Management Journal*, 60(2), 743–770. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0455>
- McClelland, K., & Mansell, W. (2019). Resolving Interpersonal and Intrapersonal Conflicts: A Comparison of The Practice of Mediation With Method-Of-Levels Psychotherapy. *Journal of Integrated Social Sciences*, 9(1), 1–38.
- Mkamwa, T. F. (2020). The Mediating Role of Counterproductive Work Behaviour in Exploring the Association between University Staff Work-related Expectancies, Procedural Fairness, Employee Voice and Job Satisfaction. *Journal of Economics, Management and Trade*, 26(5), 79–96.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Penerbit: salemba empat, Jakarta.
- Morris, M. (2021). *Understanding Job Dissatisfaction*. Oxford University Press.
- Muniz, J., Smith, R., Taylor, M., Brown, A., & Johnson, K. (2020). *Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on Organizational Effectiveness*. Sage Publications.
- Nguyen, Q. N., Quynh, P. N., McClelland, R., Pham, T. H., & Sundaravaradhan, V. (2025). Understanding academic's job stress through a moderated–mediation model of perceived supports and working hard. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 32(2), 93–105.

- Pandey, P., Singh, S., & Pathak, P. (2021). Factors Contributing to Job Dissatisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Panumasvivat, J., Surawattanasakul, V., Kwangsukstith, S., Chollada Mahakkanukrauh, & Kiratipaisarl, W. (2025). The relationship between working conditions, vehicle factors, and work-related musculoskeletal disorders affecting job satisfaction and job stress among motorcycle food delivery riders. *International Journal of Hygiene and Environmental Health*, 267(May), 114594. <https://doi.org/10.1016/j.ijheh.2025.114594>
- Pitariu, H. D., & Budean, A. (2020). The Impact of Occupational Stress on Job Satisfaction and Counterproductive Work Behaviour. *Psihologia Resurselor Umane*, 7(2), 30–39. <https://doi.org/10.24837/pru.v7i2.437>
- Pratama, P. Y. A., & Satrya, I. H. (2018). PENGARUH KONFLIK INTERPERSONAL, BEBAN KERJA TERHADAP STRES KERJA PADA PEGAWAI DI DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI BALI. *Jurnal Manajemen Unud*, 7(8), 4570–4598.
- Purwaningrum, T., & Nabila, R. (2023). Pengaruh stres kerja dan konflik kerja-keluarga terhadap counterproductive work behavior (CWB): Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Management and Digital Business*, 3(2), 119–134. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v3i2.362>
- Qiu, D., Li, R., Li, Y., He, J., Ouyang, F., Luo, D., & Xiao, S. (2021). Job Dissatisfaction Mediated the Associations Between Work Stress and Mental Health Problems. *Original Research*, 12, 1–8.
- Qureshi, M. I., Jamil, R. A., Iftikhar, M., Arif, S., Lodhi, S., Naseem, I., & Zaman, K. (2012). Job Stress, Workload, Environment and Employess Turnover Intentions: Destiny or Choice. *Archives Des Sciences*, 65(8), 230–241.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing Conflict in Organizations* (5th ed). Transaction Publishers.
- Rahmi, Latipun, & Winarsunu, T. (2022). Konflik Interpersonal dan Iklim Organisasi terhadap Komitmen Afektif Organisasi Karyawan. *Psyche 165 Journal*, 15(1), 25–30. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v15i1.148>
- Rajak, A. (2013). Pengaruh Konflik Interpersonal, Work-Family Conflict dan Stres, Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Hidup. *Jurnal Siasat Bisnis*, 17(2), 131–156.

- Rajasa, G. K., & Suarmanayasa, I. N. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Konflik Interpersonal terhadap Stres Kerja pada Pekerja Krematorium Desa Adat Buleleng. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 53–63.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Penerbit: salemba empat, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Perilaku Organisasi*. Penerbit: salemba empat, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior, Seventeenth Edition*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed). Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Beward, K. (2023). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed). Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. In *John Wiley & Sons* (Seventh Edition).
- Soran, S., Balkan, M. O., & Serin, M. E. (2014). Job Stress and Performance: the Mediating Effect of Emotional Intelligence. *Journal of Business and Social Sciences*, 3(5), 67–75.
- Spector, P. E. (2020). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. *Investigations of Actors and Targets.*, 10, 151–174.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2005). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.
- Sundari, S., Silalahi, V. A. J. M., & Siahaan, R. S. (2024). Komunikasi Interpersonal dalam Membangun Harmoni dan Produktivitas di Tempat Kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 419–438.
- Suroso, A., Gal, T., & Anggraeni, A. I. (2020). Work Stress and Counterproductive Work Behaviour. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(12), 1334–1346.

- Syaiin, S. (2008). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan. *Tesis*.
- Tulak, W., Siswanti, Y., Nurhariati, E., Sudaryati, & Bantulu, Y. (2023). The Influence of Narcissism and Job Insecurity on Counterproductive Work Behavior with Negative Emotions as Mediator (Study on Generation Z Employees). *Journal of International Conference Proceedings*, 6(6), 295–306.
- Wardhana, Z. F., Pramesti, T. A., Maytadewi, N. L. G. A., & Savitri, N. P. L. I. (2021). Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan Di RSUD Wangaya Denpasar. *Bali Medika Jurnal*, 8(1), 13–26.
- Wei, X., Su, L., & Du, J. (2025). Every cloud has a silver lining : Understanding how hotel employees ' counterproductive work behavior may shape their pro-environmental behavior. *Tourism Management*, 106, 1–12.
- Wijaya, L. K. S., Jorgy, E., & Latif, M. D. (2024). Manajemen Konflik Interpersonal (Studi Kasus pada CV Cyber Karya Nusantara Surabaya). *Jurnal Nusa Manajemen*, 1(1), 175–187.
- Wijayanti, I. (2014). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Perceived Organizational Support (POS) terhadap Perilaku Kontraproduktif Guru SDN di Kecamatan Beji Kota Depok Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 927–936.
- Wright, R. R., Nixon, A. E., Peterson, Z. B., Thompson, S. V., Olson, R., Martin, S., & Marrott, D. (2017). The Workplace Interpersonal Conflict Scale: An Alternative in Conflict Assessment. *Psi Chi Journal of Psychological Research*, 22(3), 163–180. <https://doi.org/10.24839/2325-7342.jn22.3.163>
- Wulf, R. (2012). Stress, burnout, and job dissatisfaction in mental health workers. *European Archives of Psychiatry and Clinical Neuroscience*, 262(2), 65–69.
- Yean, T. F., Johari, J., & Yahya, K. K. (2016). The Effect of Job Jissatisfaction on Counterproductive Work Behavior. *International Business Management*, 10(2), 6036–6039.
- Yean, T. F., Johari, J., Yahya, K. K., & Chin, T. L. (2022). Determinants of Job Dissatisfaction and Its Impact on the Counterproductive Work Behavior of University Staff. *SAGE Open*, 12(3), 1–11.
- Yiwen, F., & Hahn, J. (2021). Job Insecurity in the COVID-19 Pandemic on Counterproductive Work Behavior of Millennials: A Time- Lagged Mediated and Moderated Model. *International Journal of Environmental*

Research and Public Health, 18(16), 1–17.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18168354>

Zhang, Q., Lin, Y., Zhang, Y., & Yang, S. (2024). The influence of different conflict management styles on depressive symptoms in employees: the mediating role of emotional exhaustion. *Frontiers in Public Health*, 12(3), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1407220>



Lampiran I Kuesioner Penelitian

No. Responden :



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN KEBUDAYAAN
RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ANDALAS
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**
Jl. Perintis Kemerdekaan No.77, Kota Padang, Sumatera Barat
Fax (0751)71088, e-mail fekon@eb.unand.ac.id

KUESIONER PENELITIAN

Padang, 1 Juli 2025

Kepada Yth : Bapak / Ibu Responden

Di Kantor Perumda Air Minum Kota Padang

Dengan hormat,

Saya Olivia Salsabila Fanesa, no BP/NIM: 2023/2320522075 mahasiswa Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Andalas bermaksud melakukan penelitian dalam rangka penyelesaian skripsi dengan judul **“Pengaruh Konflik Interpersonal dan Stres Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior* Dengan Ketidakpuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi Pada Kantor Perumda Air Minum Kota Padang ”**.

Untuk itu saya bermaksud mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner sebagaimana terlampir. Jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan sangat membantu dalam penelitian serta kerahasiaannya akan saya jaga.

Besar harapan saya agar Bapak/Ibu berkenan mengisi kuesioner penelitian ini. Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu, saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya,

Olivia Salsabila Fanesa

2320522075

No Responden :

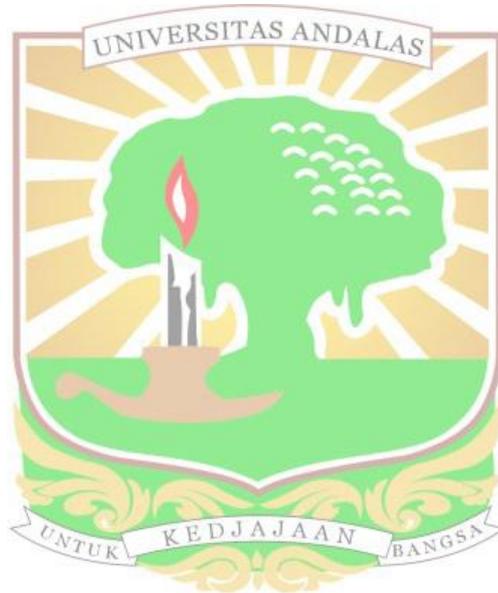
DAFTAR RESPONDEN

A. Identitas Responden

Berikan tanda *checklist* (√) pada satu jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat untuk setiap jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya.

1. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
2. Usia : < 25 Tahun 46-50 Tahun
 25-35 Tahun 51-58 Tahun
 36-45 Tahun
3. Pendidikan Terakhir : SMA/SMK (Sederajat) Sarjana (S1)
 Diploma (D3) Magister (S2)
4. Masa Kerja : < 5 Tahun 16 – 20 Tahun
 5- 10 Tahun > 20 Tahun
 11– 15 Tahun
5. Status Perkawinan : Belum Menikah
 Menikah (Belum Memiliki Anak)
 Menikah (Memiliki 1 Anak)
 Menikah (Memiliki 2 Anak)
 Menikah (Memiliki > 2 Anak)
6. Status Pegawai : PNS Non PNS
7. Jabatan : Direksi Asiten Manajer
 Manajer Pelaksana
 Supervisor

8. Perkiraan Pengeluaran Konsumsi 1 satu bulan : < 3.000.000
 3.000.000 – 5.000.000
 5.000.000 – 7.000.000
 7.000.000 – 9.000.000
 9.000.000 – 11.000.000
 > 11.000.000
9. Area : Pusat
 Utara
 Selatan

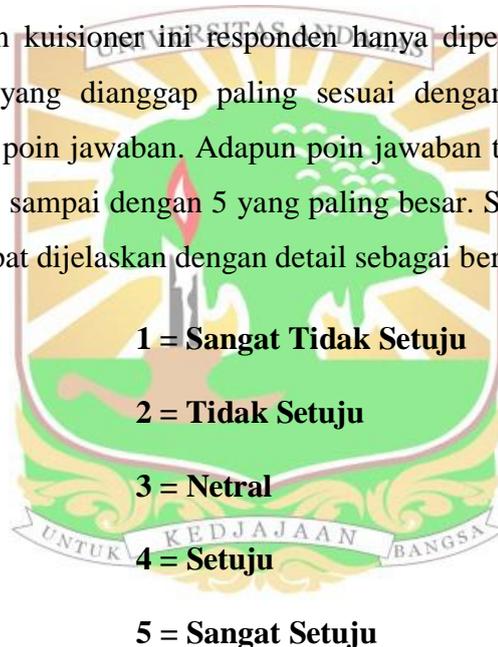


B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Berikanlah tanda *checklist* (√) pada kolom yang telah disediakan untuk memilih jawaban yang dinilai sangat mewakili sesuai dengan fakta yang ada.
2. Setiap pertanyaan responden berhak untuk memilih 1 jawaban saja.
3. Mohon untuk mengembalikan kembali kuesioner kepada yang menyebarkan.
4. Guna meminimalisir terjadinya bias data, dimohon untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan keadaan yang ada di lapangan.

C. Keterangan Poin Jawaban

Dalam pengisian kuisisioner ini responden hanya diperkenankan untuk memilih satu jawaban saja yang dianggap paling sesuai dengan fakta yang ada. Setiap pertanyaan meliputi poin jawaban. Adapun poin jawaban tersebut dapat dimulai dari yang terkecil yaitu 1 sampai dengan 5 yang paling besar. Sedangkan keterangan poin jawaban tersebut dapat dijelaskan dengan detail sebagai berikut:



Lima poin tersebut merupakan poin jawaban yang ada pada setiap pertanyaan yang diajukan peneliti. Melalui penjelasan tersebut diharapkan responden dapat memberikan jawaban pada kolom yang telah disediakan sesuai dengan fakta. Atas perhatiannya peneliti mengucapkan terima kasih dan selamat mengisi kuesioner ini.

D. Kuesioner

Karier merupakan riwayat pekerjaan yang dilalui seseorang selama hidupnya. Karier sering diartikan dengan suatu promosi atau pemindahan seorang karyawan ke jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

Bagian 1

KONFLIK INTERPERSONAL

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara spontan dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dengan menandai *checklist* (□) pada kolom dengan tingkat kepentingan yang sesuai.

Alternatif jawaban	
Sangat Tidak Setuju	STS
Tidak Setuju	TS
Netral	N
Setuju	S
Sangat Setuju	SS

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya merasa diperlakukan tidak adil oleh rekan kerja					
2	Saya merasa diperlakukan secara kasar atau direndahkan oleh rekan kerja					
3	Saya harus memperbaiki atau menyelesaikan tugas karena rekan kerja tidak bertanggung jawab					
4	Saya mengalami hambatan karena rekan kerja saya tidak kompeten					
5	Saya mengalami perbedaan pendapat yang memicu konflik saat menyelesaikan tugas bersama					
6	Saya menerima kritik atau teriakan yang tidak pantas dari rekan kerja					
7	Saya disalahkan atas kesalahan yang bukan tanggung jawab saya					
8	Saya merasa tidak nyaman bekerja sama dengan rekan kerja karena adanya konflik pribadi yang belum selesai					

Sumber: Wright et al., (2017)

Bagian 2

STRES KERJA

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara spontan dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dengan menandai *checklist* () pada kolom dengan tingkat kepentingan yang sesuai.

Alternatif jawaban	
Sangat Tidak Setuju	STS
Tidak Setuju	TS
Netral	N
Setuju	S
Sangat Setuju	SS

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya sering merasa tertekan di tempat kerja					
2	Kesulitan pekerjaan biasanya membuat saya tidak nyenyak tidur					
3	Saya sering gugup dalam bekerja					
4	Saya merasa lelah setelah bekerja					
5	Bermanfaat bagi kesehatan saya, jika saya mengganti pekerjaan saya					
6	Saya merasa lelah dan tidak bersemangat di tempat kerja					
7	Saya merasa lebih emosi di tempat kerja					
8	Saya merasa depresi dan tidak bahagia di tempat kerja					

Sumber: Qureshi et al., (2012)

KETIDAKPUASAN KERJA

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara spontan dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dengan menandai *checklist* (□) pada kolom yang sesuai.

Alternatif jawaban	
Sangat Tidak Setuju	STS
Tidak Setuju	TS
Netral	N
Setuju	S
Sangat Setuju	SS

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya menganggap pekerjaan saya tidak menyenangkan					
2	Saya sering kali harus memaksakan diri untuk pergi bekerja					
3	Saya merasa tidak puas dengan tugas yang saya lakukan					
4	Lingkungan kerja saya tidak mendukung					
5	Saya merasa terasing dari pekerjaan saya					
6	Pekerjaan saya tidak memenuhi harapan saya					
7	Saya merasa stres karena pekerjaan saya					
8	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan pekerjaan saya					

Sumber: *Matta et al., (2017)*

Bagian 4

COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara spontan dan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya dengan menandai *checklist* () pada kolom yang sesuai.

Alternatif jawaban	
Sangat Tidak Setuju	STS
Tidak Setuju	TS
Netral	N
Setuju	S
Sangat Setuju	SS

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya menggunakan fasilitas kantor di luar jam kerja					
2	Saya tidak peduli dengan kerusakan alat / aset					
3	Saya mengabaikan tempat kerja yang kotor					
4	Datang terlambat adalah hal yang biasa/normal					
5	Menambah waktu istirahat menjadi lebih lama sudah menjadi kebiasaan					
6	Meninggalkan kantor sebelum jam pulang merupakan hal yang biasa					
7	Berselancar di media sosial (facebook, instagram, atau game online) ketika jam kerja merupakan hal yang normal					
8	Bekerja perlahan-lahan tidak masalah dengan batas waktu penyelesaian					
9	Membicarakan informasi rahasia kantor kepada orang yang tidak berkepentingan adalah hal biasa					
10	Menyalahkan seseorang di tempat kerja dapat menghindari sanksi / <i>punishment</i>					
11	Melakukan sesuatu agar seseorang terlihat buruk di tempat kerja adalah hal yang biasa					
12	Saya melontarkan lelucon dengan maksud memermalukan seseorang di tempat kerja					

Sumber: Spector et al., (2005)

Bagian 5

SARAN / MASUKAN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Terimakasih atas partisipasinya dalam penelitian ini, apabila terdapat hal dan informasi lainnya yang perlu sekiranya Anda tanyakan langsung kepada saya, Anda bisa menghubungi saya via:
HP/WA : 082284826079
Email:oliviasalsabilafanesa@gmail.com



Lampiran II Tabulasi Data Jawaban Responden

Counterproductive Work Behavior

No	CWB1	CWB2	CWB3	CWB4	CWB5	CWB6	CWB7	CWB8	CWB9	CWB 10	CWB 11	CWB 12
1	5	4	5	4	4	3	4	5	4	5	5	4
2	4	5	5	5	5	5	4	4	3	2	2	2
3	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4
4	4	4	4	5	5	4	5	5	3	1	5	2
5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	2	2	1
6	4	3	3	4	4	4	5	4	4	2	2	1
7	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	3
8	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1
9	4	5	4	4	5	4	4	4	4	1	2	1
10	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
11	4	5	3	4	4	5	4	3	4	5	5	3
12	4	5	4	5	5	5	5	5	3	1	2	1
13	5	3	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5
14	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1
15	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
16	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	4
17	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	3	3
18	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1
19	5	3	3	5	5	5	5	5	4	4	2	1
20	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4
21	3	3	3	2	2	2	1	2	3	1	1	1
22	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4
23	4	5	3	4	5	4	5	4	5	1	5	1
24	4	3	3	5	5	5	5	5	5	2	5	2
25	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	5	2
26	3	3	3	5	5	5	5	5	5	2	5	2
27	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3
28	5	5	5	4	5	4	5	4	4	1	1	1
29	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	3
30	4	4	4	5	5	5	5	4	3	1	1	1
31	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	2	1
32	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	4	3
33	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
34	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5
35	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1
36	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
37	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4
38	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1
39	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5
40	5	5	5	4	4	4	5	4	5	3	5	5
41	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5
42	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
43	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5	3	3
44	2	2	1	2	1	2	1	2	3	1	1	1
45	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
46	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
47	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
48	3	4	4	5	5	5	5	5	3	1	1	2
49	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3
50	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
51	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1

No	CWB1	CWB2	CWB3	CWB4	CWB5	CWB6	CWB7	CWB8	CWB9	CWB 10	CWB 11	CWB 12
52	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4
53	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	3
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
55	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5
56	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
57	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5
58	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1
59	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1
60	4	4	4	4	5	5	4	5	4	2	2	1
61	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	3
62	4	5	4	5	5	4	4	3	4	5	4	5
63	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
64	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5
65	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5
66	3	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5
67	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	3
68	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1
69	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4
70	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1
71	4	5	4	3	5	4	3	4	4	4	5	3
72	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5
73	3	5	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5
74	2	1	1	2	2	1	2	2	3	1	2	1
75	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4
76	4	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	5
77	4	3	3	5	3	3	3	3	5	5	4	5
78	3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1
79	5	5	5	5	5	3	3	5	4	5	5	4
80	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5
81	2	1	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1
82	4	5	4	4	5	3	3	5	5	3	4	4
83	4	5	4	3	5	3	5	4	5	3	3	4
84	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4
85	4	5	5	5	3	3	3	5	5	3	3	4
86	5	5	3	5	3	3	3	5	5	3	3	3
87	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
88	5	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5
89	5	5	4	4	4	3	3	5	3	4	4	4
90	3	3	3	5	5	5	5	4	4	5	4	3
91	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3
92	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
93	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
94	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4
95	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1
96	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
97	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3
98	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1
99	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
100	5	4	5	4	5	4	5	4	5	3	3	3
101	3	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4
102	1	1	2	2	1	1	1	1	3	2	1	1
103	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	5	3
104	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	2	1
105	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
106	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4

No	CWB1	CWB2	CWB3	CWB4	CWB5	CWB6	CWB7	CWB8	CWB9	CWB 10	CWB 11	CWB 12
107	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
108	4	3	4	5	3	3	3	5	5	4	4	4
109	5	5	5	4	4	5	4	3	3	5	5	4
110	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
111	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
112	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
113	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5
114	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
115	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
116	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
117	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	3
118	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1
119	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
120	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
121	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4
122	5	4	4	5	5	3	4	3	4	3	3	3
123	2	1	1	1	2	3	2	1	1	1	2	1
124	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	3
125	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
126	4	3	3	4	5	5	4	5	4	4	4	5
127	3	5	5	3	5	5	5	4	4	4	3	3
128	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3
129	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
130	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3
131	4	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4	4
132	3	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	3
133	4	5	5	5	4	4	4	3	5	5	4	3
134	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	3
135	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3
136	2	1	2	1	2	2	1	3	1	1	2	1
137	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4
138	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
139	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
140	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3
141	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4
142	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4
143	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	3	4
144	4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	4	4
145	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4
146	4	5	3	5	3	4	4	5	5	4	4	3
147	5	5	5	3	4	4	3	5	4	4	5	5
148	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	3
149	5	5	4	5	5	4	3	5	4	4	5	5
150	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3
151	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1
152	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
153	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4
154	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	4
155	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5
156	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3
157	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	4
158	3	3	5	4	3	5	4	5	4	3	4	4
159	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	4	3
160	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5

Konflik Interpersonal

No	KI1	KI2	KI3	KI4	KI5	KI6	KI7	KI8
1	4	5	5	5	5	5	4	4
2	4	4	5	4	4	4	5	4
3	5	4	4	5	5	5	4	4
4	5	3	5	4	5	5	4	4
5	4	4	5	4	4	4	1	5
6	5	3	4	4	5	3	5	5
7	5	4	5	5	4	4	5	4
8	4	5	5	4	5	4	5	4
9	3	4	5	4	5	3	5	4
10	3	4	5	5	4	5	4	5
11	5	5	4	5	3	3	5	4
12	4	5	3	3	4	3	4	4
13	4	3	4	4	3	4	5	4
14	5	3	5	4	4	5	5	5
15	3	3	4	4	5	3	3	4
16	4	4	5	5	4	5	4	5
17	4	5	4	4	4	5	5	4
18	1	1	1	1	3	2	2	1
19	5	5	5	5	5	4	3	5
20	4	4	5	5	5	4	4	3
21	5	4	3	5	4	4	4	3
22	4	3	4	4	4	5	3	3
23	4	5	4	4	4	3	4	5
24	4	4	4	4	4	4	2	4
25	3	5	4	4	5	4	4	4
26	5	5	4	4	5	3	4	5
27	3	5	5	5	5	4	5	5
28	4	4	5	4	4	3	5	5
29	5	5	4	4	4	3	4	4
30	4	4	4	4	4	4	1	3
31	5	4	5	5	4	4	4	4
32	4	3	4	5	5	5	4	5
33	4	4	5	5	5	3	5	4
34	5	3	4	5	4	4	4	5
35	4	3	5	5	4	4	4	5
36	5	3	5	4	4	5	5	5
37	5	5	5	4	5	3	5	4
38	5	4	4	4	5	5	5	4
39	4	5	4	4	4	3	4	5
40	5	3	4	5	5	3	4	4
41	5	5	5	4	4	4	5	3
42	3	4	5	4	4	3	5	4
43	5	4	3	3	4	5	5	4
44	4	4	4	5	5	4	4	4
45	4	3	5	4	3	3	5	4
46	3	3	4	5	4	4	5	5
47	3	4	5	4	4	4	4	5
48	5	4	4	4	5	5	4	5
49	5	4	5	4	5	3	5	5
50	3	3	3	3	2	1	2	2
51	5	3	4	5	5	4	4	5
52	4	5	4	4	4	4	4	4
53	5	4	4	4	4	4	4	4

No	KI1	KI2	KI3	KI4	KI5	KI6	KI7	KI8
54	3	5	4	4	4	4	3	5
55	4	3	4	4	4	5	4	4
56	3	1	2	1	1	1	2	1
57	5	4	4	5	5	4	4	5
58	1	1	2	2	2	2	2	2
59	2	2	2	2	1	1	1	1
60	3	4	5	5	4	4	4	5
61	3	5	5	5	5	5	4	4
62	4	3	3	5	4	5	5	3
63	5	4	5	4	4	5	5	5
64	1	2	2	3	2	2	1	1
65	4	3	4	5	5	4	5	3
66	3	3	5	4	3	2	2	5
67	5	4	4	4	4	4	5	5
68	1	2	1	1	2	1	1	3
69	4	5	4	5	5	3	4	3
70	2	1	2	2	2	3	1	1
71	4	4	4	5	3	4	5	5
72	5	4	5	5	3	3	5	4
73	4	4	5	4	3	3	5	5
74	4	3	5	4	4	3	5	4
75	5	5	5	4	4	3	5	4
76	2	2	3	1	2	1	2	2
77	4	5	4	5	4	5	5	4
78	1	3	2	1	2	1	2	1
79	4	4	5	5	4	4	5	4
80	5	3	5	5	3	3	4	3
81	1	2	1	2	2	2	2	3
82	4	4	4	5	4	4	3	3
83	4	5	5	5	4	4	4	5
84	5	5	5	4	5	3	4	4
85	5	3	5	4	4	4	5	5
86	3	5	5	4	4	3	5	4
87	4	3	4	5	5	5	5	4
88	4	4	5	4	5	4	5	5
89	5	4	4	5	4	4	5	4
90	5	3	4	4	5	4	2	3
91	4	3	4	5	4	3	4	5
92	4	4	5	4	4	4	5	3
93	4	4	5	5	4	4	4	5
94	5	5	4	4	4	4	5	5
95	1	2	1	1	2	3	2	1
96	5	4	5	4	5	5	5	4
97	5	4	4	5	5	5	4	5
98	3	2	2	1	2	2	1	1
99	5	4	5	4	5	5	4	5
100	4	5	5	4	5	5	5	4
101	3	3	4	4	4	4	4	3
102	2	2	3	2	2	1	1	2
103	4	4	3	4	4	4	3	5
104	3	4	3	4	4	5	3	5
105	5	5	5	4	4	5	5	4
106	4	3	4	5	5	4	4	5
107	4	3	4	4	4	3	4	4
108	5	5	4	4	4	4	5	5

No	KI1	KI2	KI3	KI4	KI5	KI6	KI7	KI8
109	4	5	5	4	5	5	5	4
110	5	3	3	3	3	1	2	2
111	4	4	4	5	5	5	4	4
112	5	5	4	4	4	4	5	5
113	5	4	4	4	4	5	4	4
114	2	1	2	2	1	2	2	1
115	5	5	4	5	4	5	4	4
116	4	4	4	5	5	4	5	4
117	5	3	4	4	5	5	5	4
118	1	1	2	2	2	2	2	2
119	2	1	1	2	2	1	1	1
120	5	5	5	5	4	4	5	4
121	5	5	5	4	5	4	4	4
122	4	5	5	5	3	4	4	4
123	5	4	5	5	4	4	3	5
124	5	4	4	5	3	5	4	4
125	5	5	5	5	3	4	3	5
126	4	3	5	4	4	5	4	4
127	5	5	5	5	5	5	4	3
128	3	3	4	4	3	5	4	4
129	1	2	1	1	2	2	1	1
130	4	5	5	4	4	4	5	4
131	4	3	4	5	5	5	4	5
132	3	4	4	4	4	4	5	5
133	5	4	4	5	5	5	4	4
134	5	5	5	4	4	5	5	4
135	4	4	5	5	5	5	5	5
136	5	5	4	5	5	4	5	5
137	4	4	4	5	4	3	4	5
138	5	5	5	5	5	5	4	5
139	4	4	5	5	3	4	4	3
140	5	4	4	5	5	4	5	4
141	5	5	4	4	4	5	5	5
142	4	5	5	4	5	4	5	5
143	3	4	4	4	5	5	1	5
144	5	5	4	5	4	4	5	4
145	5	4	4	5	5	5	5	4
146	1	1	1	2	2	1	1	2
147	4	5	5	5	4	5	5	5
148	4	4	5	4	5	4	2	4
149	5	4	5	5	4	5	3	5
150	4	4	5	5	5	5	4	5
151	1	2	1	2	1	1	1	1
152	4	4	5	4	5	5	4	5
153	4	5	4	4	5	5	5	4
154	5	5	5	5	4	5	4	5
155	5	5	5	5	4	4	4	5
156	4	5	5	5	4	5	5	4
157	5	5	4	5	5	5	5	4
158	4	5	5	4	5	5	4	5
159	5	5	5	4	4	5	4	5
160	1	1	1	1	1	1	2	2

Stres Kerja

No	SK1	SK2	SK3	SK4	SK5	SK6	SK7	SK8
1	4	5	5	5	5	4	4	4
2	3	5	5	5	5	4	5	3
3	5	5	5	5	3	5	5	4
4	3	4	4	4	1	3	4	2
5	5	5	4	5	3	4	4	3
6	4	4	4	4	5	4	3	4
7	4	5	5	5	3	5	4	4
8	4	5	3	4	3	3	4	3
9	4	4	4	4	1	4	4	1
10	4	4	4	5	4	5	4	4
11	5	4	4	5	1	3	4	1
12	5	5	4	4	2	4	4	2
13	4	5	4	5	3	4	3	5
14	2	1	2	1	1	2	3	1
15	4	4	4	5	4	5	5	5
16	2	2	1	2	1	2	3	1
17	4	5	4	5	3	5	5	3
18	2	2	3	2	2	2	3	1
19	5	5	5	5	2	5	3	2
20	4	4	5	5	4	5	4	3
21	2	2	1	1	1	1	2	1
22	4	4	4	5	2	3	4	2
23	4	5	4	5	1	5	4	1
24	5	5	5	5	5	5	4	4
25	4	4	4	4	1	4	4	1
26	4	4	4	4	2	5	5	4
27	4	4	4	4	1	4	4	4
28	4	5	5	4	2	5	5	5
29	5	5	5	5	4	5	5	3
30	5	5	4	5	1	4	5	4
31	4	5	5	5	1	4	4	5
32	2	1	1	1	1	2	2	1
33	4	4	5	5	4	4	5	5
34	5	5	5	5	3	5	5	4
35	2	2	2	1	1	2	1	1
36	4	4	4	5	1	5	4	5
37	4	5	4	4	3	5	5	3
38	2	2	2	2	1	2	1	1
39	4	5	5	5	2	5	4	4
40	4	4	4	4	4	5	5	3
41	4	4	4	5	5	5	4	5
42	2	2	1	1	1	1	2	1
43	4	4	4	5	3	5	4	4
44	2	2	3	2	1	3	2	1
45	4	5	5	5	4	4	5	4
46	5	5	4	4	3	4	5	5
47	4	4	5	5	5	5	4	4
48	5	5	5	4	5	5	4	1
49	5	5	5	4	4	4	5	5
50	2	2	2	1	2	1	2	1
51	2	2	2	2	1	2	1	1
52	4	5	5	5	5	4	5	4
53	4	4	4	4	3	5	5	3

No	SK1	SK2	SK3	SK4	SK5	SK6	SK7	SK8
54	1	1	1	1	1	1	2	1
55	5	5	4	5	4	4	4	3
56	1	2	2	2	1	2	1	1
57	5	5	4	4	5	4	5	3
58	1	2	2	2	1	1	1	1
59	4	5	5	5	3	4	4	3
60	5	5	4	5	1	5	5	3
61	4	5	4	4	1	5	5	4
62	3	4	5	5	3	4	4	4
63	5	4	5	5	3	5	4	3
64	4	3	4	4	4	3	3	4
65	5	4	4	5	5	4	4	5
66	5	4	4	4	4	4	3	4
67	4	5	5	4	4	5	5	3
68	4	5	4	4	4	5	3	5
69	5	4	4	4	3	5	4	3
70	4	4	5	4	5	4	4	5
71	5	4	3	5	5	4	3	4
72	5	4	5	4	5	4	3	5
73	4	4	4	5	5	3	3	4
74	2	2	1	2	1	1	3	1
75	4	4	5	4	3	4	5	5
76	3	2	3	2	1	2	2	5
77	4	5	5	5	4	5	4	4
78	2	2	2	2	1	2	3	4
79	5	4	5	3	5	5	5	5
80	4	4	5	4	3	4	5	2
81	1	1	2	2	1	1	2	1
82	4	3	4	4	5	4	4	2
83	4	5	4	4	5	5	5	3
84	5	5	4	5	5	4	5	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	5	5	5	5	3
87	4	5	4	4	5	4	4	4
88	4	4	5	5	4	4	5	5
89	5	5	5	5	4	5	5	5
90	5	5	5	4	4	5	4	1
91	4	4	5	4	5	4	5	3
92	2	2	2	1	1	1	2	1
93	4	4	5	5	5	4	4	5
94	5	5	5	5	4	4	5	4
95	2	2	2	2	1	2	2	2
96	4	5	5	4	5	4	5	5
97	4	5	4	5	4	5	4	3
98	2	1	2	2	1	2	2	1
99	4	5	4	4	5	5	5	4
100	4	4	5	4	5	4	5	4
101	4	5	5	5	4	4	4	5
102	2	1	2	1	1	2	3	1
103	4	4	4	4	4	4	4	3
104	2	3	2	2	1	2	3	1
105	4	5	5	5	4	5	5	4
106	5	4	5	4	5	5	4	5
107	4	4	5	5	5	5	4	4
108	5	4	5	5	4	5	4	3

No	SK1	SK2	SK3	SK4	SK5	SK6	SK7	SK8
109	5	5	5	4	5	5	5	4
110	2	3	1	2	1	2	1	1
111	2	1	1	2	1	2	1	1
112	4	5	4	5	5	5	4	4
113	4	5	5	5	5	4	4	5
114	1	2	2	2	1	1	1	1
115	4	4	5	5	5	4	4	5
116	2	2	1	1	1	1	2	1
117	5	5	5	5	4	4	4	3
118	1	1	1	2	1	2	1	1
119	4	5	4	4	5	4	5	4
120	4	5	4	5	4	5	5	4
121	5	4	4	5	4	3	4	3
122	5	3	4	5	3	5	4	5
123	3	4	5	5	5	4	5	4
124	5	4	5	5	4	4	4	4
125	2	1	1	3	1	2	2	1
126	4	5	5	4	4	3	4	5
127	5	4	5	4	5	5	4	5
128	4	5	4	5	5	5	4	5
129	4	4	4	5	5	4	4	5
130	5	4	5	4	4	4	5	5
131	4	5	4	5	4	4	3	3
132	3	5	4	5	5	4	5	4
133	5	4	4	5	4	4	5	5
134	4	4	5	4	4	5	4	4
135	4	3	5	4	5	3	5	3
136	3	4	3	5	5	4	4	4
137	1	2	2	3	1	1	1	1
138	4	5	4	4	4	4	3	4
139	4	5	5	5	3	4	5	4
140	5	5	5	5	5	4	5	4
141	5	5	4	4	4	3	4	5
142	5	4	3	3	4	4	5	4
143	5	4	4	4	5	5	5	4
144	3	4	5	5	5	5	5	3
145	2	1	1	2	1	1	2	1
146	2	1	2	3	1	2	1	1
147	5	4	3	5	3	5	5	3
148	4	5	5	4	5	5	4	4
149	5	4	5	5	4	4	5	4
150	5	4	4	5	5	5	4	4
151	5	5	4	4	4	3	5	5
152	4	4	4	5	3	5	4	5
153	4	5	5	5	4	4	4	3
154	5	5	4	4	4	5	5	5
155	5	5	4	5	4	4	4	5
156	2	3	2	3	1	2	1	1
157	4	4	3	4	5	5	5	4
158	5	5	4	4	4	4	4	5
159	4	5	4	5	5	4	5	5
160	4	5	4	5	3	4	5	3

Ketidakpuasan Kerja

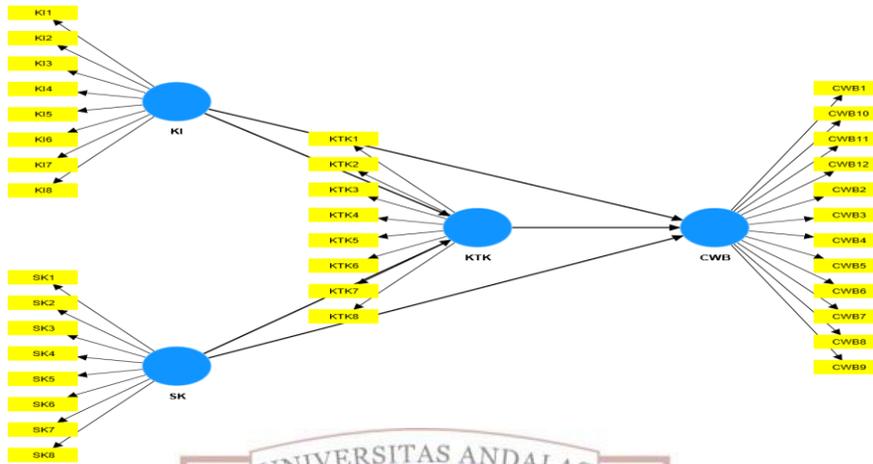
No	KTK1	KTK2	KTK3	KTK4	KTK5	KTK6	KTK7	KTK8
1	4	4	5	5	5	4	4	4
2	4	4	5	4	5	5	5	5
3	5	3	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	3	5	4	3	5
5	4	3	4	4	4	5	5	4
6	5	4	4	4	5	4	5	4
7	4	1	5	5	2	5	5	4
8	4	1	5	5	1	4	4	5
9	5	4	5	4	5	4	5	4
10	5	2	5	5	2	4	4	5
11	4	3	3	4	4	5	4	3
12	4	4	3	4	5	5	5	4
13	4	4	5	4	3	4	4	5
14	3	1	5	3	2	5	4	3
15	4	4	4	5	5	5	4	3
16	4	1	4	4	4	4	5	4
17	4	5	4	5	3	4	4	4
18	4	4	5	5	4	4	4	4
19	4	4	5	4	4	5	5	5
20	4	5	4	5	5	5	4	4
21	4	5	4	4	3	4	4	5
22	3	3	5	4	4	5	4	3
23	4	4	4	5	4	3	4	5
24	4	5	4	5	5	4	4	5
25	4	5	4	4	5	4	4	4
26	4	4	4	4	4	5	5	5
27	5	5	5	5	4	5	5	5
28	4	5	4	4	5	5	5	5
29	5	4	5	5	4	5	5	5
30	5	5	4	5	5	5	4	5
31	4	4	5	5	5	5	5	5
32	5	5	5	5	3	5	5	4
33	5	3	5	4	4	5	5	4
34	4	4	5	4	5	4	4	4
35	2	1	1	2	2	1	1	1
36	5	4	5	4	3	5	4	4
37	4	4	4	4	5	5	4	4
38	2	1	1	1	1	2	2	1
39	5	4	5	4	3	4	4	4
40	5	5	4	4	5	4	4	4
41	5	5	5	4	5	5	5	5
42	2	1	2	1	1	1	2	1
43	4	3	5	5	5	5	4	4
44	2	1	2	1	1	2	1	3
45	5	4	5	5	4	5	5	5
46	4	3	5	4	5	5	5	5
47	5	5	5	4	4	5	5	5
48	4	3	4	5	5	4	4	5
49	5	5	4	5	5	5	4	4
50	3	1	2	2	2	1	1	1
51	2	1	1	1	1	1	2	2
52	5	5	5	4	5	4	5	5
53	5	4	5	5	4	5	4	4

No	KTK1	KTK2	KTK3	KTK4	KTK5	KTK6	KTK7	KTK8
54	2	1	1	1	1	2	2	1
55	4	3	4	4	4	5	4	5
56	2	1	1	2	1	2	2	1
57	5	5	4	4	5	4	4	4
58	1	1	1	1	2	1	2	2
59	4	3	5	5	3	5	5	4
60	5	4	5	5	4	5	5	5
61	5	4	5	5	3	4	5	4
62	4	3	4	5	5	5	5	5
63	5	2	5	5	4	4	4	5
64	3	4	4	4	3	5	3	4
65	4	5	5	5	5	4	5	5
66	5	5	5	4	4	4	4	5
67	5	3	4	5	5	5	4	5
68	5	3	4	4	3	4	4	4
69	4	5	5	4	5	4	5	5
70	4	4	5	5	5	5	5	5
71	3	4	4	5	5	4	5	3
72	4	5	4	5	4	3	4	5
73	4	3	4	4	4	3	5	4
74	3	4	4	4	3	5	4	3
75	3	3	4	3	5	4	5	5
76	4	5	5	4	4	5	5	4
77	3	5	4	4	5	4	4	5
78	5	4	4	4	5	3	5	5
79	4	4	5	5	3	4	5	4
80	4	4	4	4	4	5	5	5
81	4	5	5	4	5	4	4	4
82	4	4	3	5	4	4	4	5
83	5	5	5	4	5	4	4	5
84	5	3	4	4	5	5	5	4
85	4	3	4	4	3	4	4	4
86	4	4	5	5	5	4	5	5
87	5	4	5	4	4	5	5	5
88	4	4	5	5	4	5	5	5
89	5	5	5	5	5	5	5	5
90	5	5	5	4	4	4	4	5
91	5	4	5	4	3	5	5	5
92	3	4	5	5	3	5	5	4
93	5	4	5	5	3	5	5	4
94	4	3	4	4	5	4	5	4
95	2	1	1	2	1	2	2	1
96	4	3	5	5	4	4	5	4
97	5	2	4	5	4	5	4	4
98	2	1	2	1	1	1	2	1
99	5	3	4	4	4	5	4	4
100	4	3	4	4	3	4	4	4
101	5	3	5	5	4	5	5	5
102	2	1	2	1	1	2	2	1
103	5	3	4	4	3	5	5	4
104	2	1	2	1	1	2	1	3
105	5	5	4	4	4	5	5	5
106	4	5	5	4	5	4	5	5
107	4	5	5	4	4	4	5	5
108	4	4	5	4	4	4	4	5

No	KTK1	KTK2	KTK3	KTK4	KTK5	KTK6	KTK7	KTK8
109	5	5	4	4	5	5	4	4
110	2	1	2	2	1	2	1	1
111	1	1	2	1	1	1	2	2
112	4	5	5	5	5	5	5	5
113	5	3	4	5	5	5	4	4
114	1	1	1	1	1	1	2	1
115	5	3	5	4	4	5	4	5
116	2	1	2	2	1	2	2	1
117	4	3	5	4	4	4	4	4
118	2	1	1	1	1	1	2	2
119	5	5	4	4	4	5	5	4
120	5	4	5	5	5	5	5	5
121	5	4	4	5	3	5	4	4
122	5	5	4	5	5	4	4	5
123	4	4	5	5	4	4	5	5
124	5	2	5	5	4	5	5	4
125	4	4	4	4	3	5	5	5
126	4	4	5	4	5	5	5	5
127	5	3	4	3	5	3	4	5
128	5	4	4	4	4	4	4	5
129	3	1	1	1	1	2	2	2
130	5	4	5	5	5	4	4	5
131	4	5	4	5	3	5	5	4
132	5	4	3	4	4	5	5	4
133	5	2	4	5	3	3	5	5
134	3	5	5	5	4	4	4	4
135	5	4	4	5	5	5	4	5
136	5	5	5	4	5	4	5	4
137	5	3	5	4	3	5	5	4
138	4	5	5	5	3	5	4	4
139	5	4	5	5	3	5	5	4
140	4	4	4	4	5	4	4	4
141	3	3	5	4	4	5	4	5
142	2	1	3	1	1	2	2	1
143	5	5	5	4	4	5	5	5
144	4	5	5	3	4	5	5	3
145	5	5	4	5	5	5	4	5
146	5	3	5	4	3	5	5	3
147	5	4	5	4	4	4	5	4
148	5	3	5	5	4	4	4	4
149	4	5	4	4	5	5	5	5
150	5	3	4	4	4	4	3	5
151	5	4	5	4	4	4	5	4
152	4	2	5	4	3	5	3	4
153	4	5	5	3	2	5	5	4
154	5	5	3	4	5	5	5	4
155	2	1	2	1	1	1	2	2
156	3	1	1	1	2	2	2	1
157	5	4	4	5	5	5	3	4
158	3	4	4	4	3	5	5	4
159	5	4	4	5	5	4	4	4
160	5	5	4	5	4	5	4	5

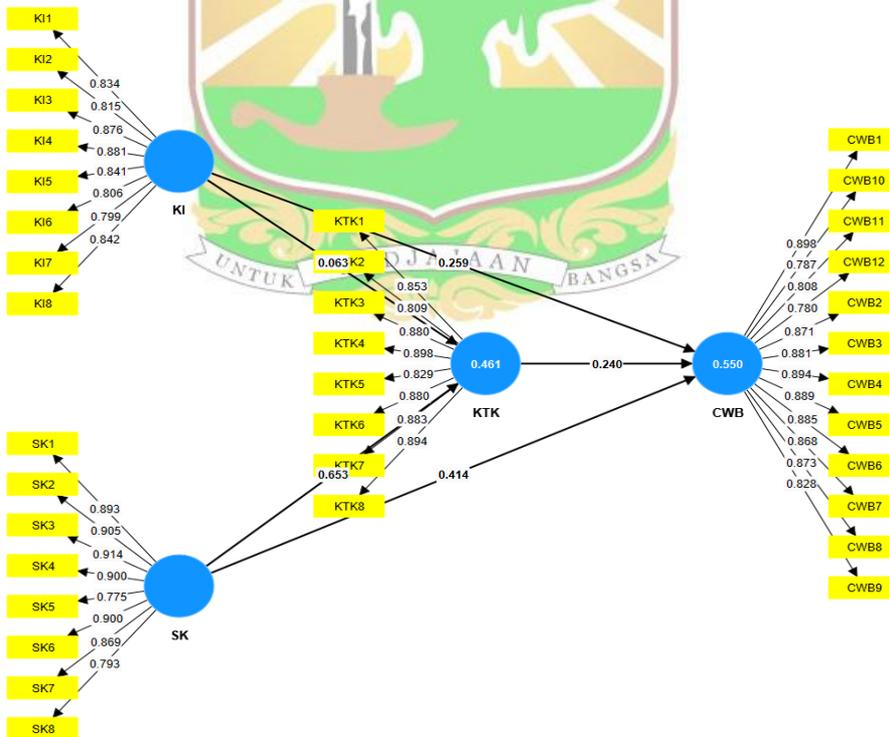
Lampiran III Smart PLS

Output Smart PLS



Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Gambar 4.4 Hasil Permodelan Awal SEM-PLS



Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Gambar 4.5 Hasil Outer Loading

Tabel 4.15 Hasil Outer Loading

	<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	<i>Stres Kerja (X2)</i>	<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>
CWB 1	0.898			
CWB 2	0.871			
CWB 3	0.881			
CWB 4	0.894			
CWB 5	0.889			
CWB 6	0.885			
CWB 7	0.868			
CWB 8	0.873			
CWB 9	0.828			
CWB 10	0.787			
CWB 11	0.808			
CWB 12	0.780			
KI 1		0.834		
KI 2		0.815		
KI 3		0.876		
KI 4		0.881		
KI 5		0.841		
KI 6		0.806		
KI 7		0.799		
KI 8		0.842		
SK 1			0.893	
SK 2			0.905	
SK 3			0.914	
SK 4			0.900	
SK 5			0.775	
SK 6			0.900	
SK 7			0.869	
SK 8			0.793	
KTK 1				0.853
KTK 2				0.809
KTK 3				0.880
KTK 4				0.898
KTK 5				0.829
KTK 6				0.880
KTK 7				0.883
KTK 8				0.894

Sumber: Pengolahan Data Dari SmartPLS(2025)

Tabel 4.16 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Counterproductive Work Behavior</i> (Y)	0,733
Konflik Interpersonal (X1)	0,701
Stres Kerja (X2)	0,750
Ketidakpuasan Kerja (M)	0,757

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel 4.17 Hasil Cross Loading

	CWB (Y)	KI (X1)	SK (X2)	KTK (M)
CWB 1	0.898	0.458	0.553	0.613
CWB 2	0.871	0.407	0.517	0.585
CWB 3	0.881	0.444	0.540	0.608
CWB 4	0.894	0.395	0.570	0.612
CWB 5	0.889	0.440	0.561	0.621
CWB 6	0.885	0.453	0.557	0.606
CWB 7	0.868	0.456	0.525	0.576
CWB 8	0.873	0.501	0.512	0.609
CWB 9	0.828	0.386	0.443	0.521
CWB 10	0.787	0.345	0.451	0.506
CWB 11	0.808	0.373	0.479	0.517
CWB 12	0.780	0.343	0.430	0.530
KI 1	0.413	0.834	0.254	0.337
KI 2	0.423	0.815	0.265	0.368
KI 3	0.434	0.876	0.276	0.344
KI 4	0.418	0.881	0.291	0.301
KI 5	0.379	0.841	0.250	0.295
KI 6	0.393	0.806	0.224	0.303
KI 7	0.394	0.799	0.240	0.265
KI 8	0.420	0.842	0.266	0.309
SK 1	0.646	0.389	0.594	0.893
SK 2	0.574	0.350	0.571	0.905
SK 3	0.615	0.297	0.633	0.914
SK 4	0.672	0.334	0.635	0.900
SK 5	0.474	0.270	0.474	0.775
SK 6	0.603	0.393	0.597	0.900
SK 7	0.566	0.368	0.658	0.869
SK 8	0.512	0.205	0.520	0.793
KTK 1	0.538	0.250	0.853	0.613
KTK 2	0.466	0.187	0.809	0.500
KTK 3	0.492	0.292	0.880	0.584
KTK 4	0.497	0.275	0.898	0.598
KTK 5	0.560	0.277	0.829	0.607
KTK 6	0.557	0.281	0.880	0.559
KTK 7	0.495	0.246	0.883	0.568
KTK 8	0.541	0.320	0.894	0.641

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel 4.18 Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	<i>Stres Kerja (X2)</i>	<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>
<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>				
<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	0,511			
<i>Stres Kerja (X2)</i>	0,697	0,396		0,704
<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>	0,622	0,324		

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel 4.19 Hasil Fornell Larckerr Criterion

	<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	<i>Stres Kerja (X2)</i>	<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>
<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	0,856			
<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	0,489	0,837		
<i>Stres Kerja (X2)</i>	0,674	0,378	0,870	0,676
<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>	0,600	0,309		0,866

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel 4.20 Output Composite Reliability dan Cronbach Alpha

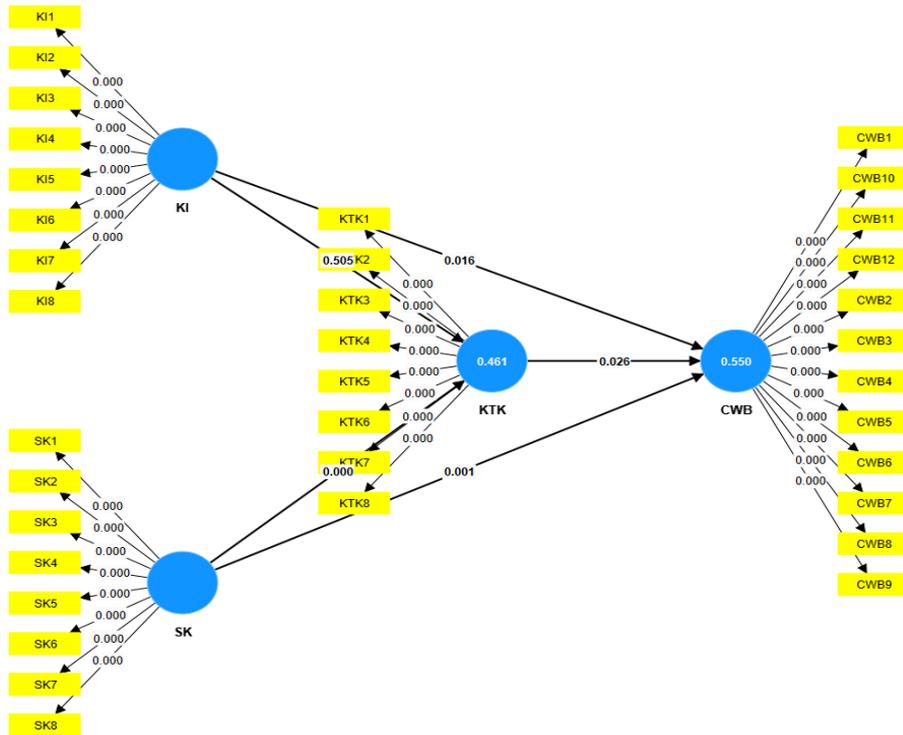
	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>
<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	0,967	0,969	0,970
<i>Konflik Interpersonal (X1)</i>	0,939	0,940	0,949
<i>Stres Kerja (X2)</i>	0,954	0,958	0,961
<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>	0,952	0,954	0,960

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel 4.21 Hasil R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square adjusted</i>
<i>Counterproductive Work Behavior (Y)</i>	0,550	0,541
<i>Ketidakpuasan Kerja (M)</i>	0,461	0,454

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)



Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Gambar 4.3 Hasil Output Bootstrapping

Tabel 4.22 Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
(H1) KI -> CWB	0.259	0.262	0.107	2.414	0.016	Didukung
(H2) SK -> CWB	0.414	0.412	0.121	3.424	0.001	Didukung
(H3) KI -> KTK	0.063	0.064	0.094	0.666	0.505	Ditolak
(H4) SK -> KTK	0.653	0.654	0.080	8.115	0.000	Didukung
(H5) KTK -> CWB	0.240	0.242	0.108	2.232	0.026	Didukung

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel 4.23 Pengaruh Tidak Langsung Variabel Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
(H6) KI -> KTK -> CWB	0,015	0,013	0,025	0,612	0,541	Ditolak
(H7) SK - > KTK -> CWB	0,157	0,160	0,079	1,982	0,048	Didukung

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

Tabel 4.25 Kesimpulan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1: Konflik Interpersonal pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Didukung
H2: Stres Kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Didukung
H3: Konflik Interpersonal pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Ketidakpuasan Kerja.	Ditolak
H4: Stres Kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap Ketidakpuasan Kerja.	Didukung
H5: Ketidakpuasan Kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Didukung
H6: Ketidakpuasan kerja tidak memediasi hubungan antara Konflik Interpersonal terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Ditolak
H7: Ketidakpuasan kerja memediasi hubungan antara Stres Kerja terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Didukung

Sumber: Pengolahan Data Primer SmartPLS (2025)

