

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

Berikut ini uraian mengenai teori-teori yang menjadi dasar atas penelitian ini, yaitu *counter work behaviour* atau perilaku kerja yang melawan, *engagement* terhadap kinerja.

##### **2.1.1 Pengertian *Counter Work Behavior***

*Counter Work Behavior* merupakan perilaku karyawan yang bertentangan dengan kepentingan sah suatu organisasi. Perilaku ini dapat membahayakan organisasi atau orang dalam organisasi termasuk karyawan dan klien, pelanggan, atau pasien. Menurut Chand, Piar&Chand, Kuman (2014) Perilaku Kerja kontraproduktif dapat didefinisikan sebagai setiap kegiatan yang disengaja atau tidak disengaja dari individu yang dapat menghambat kinerja diri, orang lain atau organisasi. Perilaku Kerja kontraproduktif mungkin juga dipahami sebagai perilaku yang dapat membahayakan atau dimaksudkan untuk menyakiti diri sendiri, orang-orang dan sumber daya organisasi. Juga sebagai perilaku yang dilakukan oleh individu baik secara sengaja ataupun tidak sengaja yang dapat bertentangan dan menghambat organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Perilaku seperti itu tentu saja menyebabkan biaya ekonomi yang tinggi untuk organisasi, psikologis, dan biaya sosial juga (An, Feng & Wang, Bing (2016). Itulah sebabnya, itu harus dikontrol dengan baik. Banyak peneliti menyebut CW Merupakan kanker yang mengancam kehidupan organisasi. Ini pasti merusak atau mengacaukan nilai-nilai organisasi yang hebat, yang mengarah untuk mengintimidasi kesejahteraan dan masa depan sebuah organisasi dan anggota. CWB umumnya dipersepsikan sebagai negatif dan kebalikan dari keterlibatan karyawan.

Sebelum pertengahan 1990-an, pendekatan yang paling umum adalah untuk memeriksa perilaku disfungsional individu tanpa saran konstruk

menyeluruh. Misalnya, individu mempelajari topik seperti keterlambatan (Kelloway, Francis, Prosser, & Cameron, 2010)(Blau,1995), kekerasan di tempat kerja (Greenberg,1990), dan absensi (mis., John,1994). Tindak penyimpangan dapat berbahaya bagi individu (penyimpangan interpersonal) atau kesejahteraan organisasi (penyimpangan organisasi). Melihat dua dimensi ini dapat diklasifikasikan sebagai penyimpangan produksi (seperti pergi lebih awal atau terlalu banyak istirahat), penyimpangan properti (seperti mencuri, menerima kickbacks), penyimpangan politik (seperti gosip, persaingan tidak sehat), penyimpangan pribadi (seperti pelecehan verbal, perilaku kasar, bertindak semena-mena).

- Perilaku

Perilaku adalah apapun yang dikerjakan seseorang (Suprihanto, 2003). Berbicara dengan atasan, menyimpan arsip, melayani pelanggan dan sebagainya menunjukkan perilaku (behavior) seseorang. Untuk memahami bagaimana individu berperilaku dalam organisasi, seorang manajer harus mengetahui mengapa ada perbedaan perilaku diantara para karyawan. Pendapat yang dikemukakan oleh ahli tentang perilaku individu masih terdapat kontradiksi. Ada yang berpendapat bahwa perilaku seseorang itu lebih banyak ditentukan oleh faktor keturunan atau sifat bawaan, dan ada juga yang mengatakan bahwa perilaku itu lebih banyak dipengaruhi oleh variabel lingkungan. Sedangkan menurut Prawirosentono (1999, p.35), perilaku adalah suatu karakteristik penting dari pribadi untuk melakukan kegiatan. Perilaku merupakan hasil gabungan dari berbagai faktor psikologis. Faktor-faktor psikologis tersebut merupakan hasil kombinasi dari faktor fisik, biologis, dan kondisi sosial yang mempengaruhi lingkungan kehidupan seseorang.

- Faktor-faktor Pembentuk Perilaku Karyawan

Sebagai seorang anggota suatu organisasi, seharusnya tidak kehilangan identitasnya yang khas, karena hal itu merupakan kekhususan atau

kebanggaan tersendiri yang dimiliki orang tersebut. Orang yang mampu mempertahankan identitasnya akan mempunyai harga diri yang tinggi yang pada gilirannya akan muncul dalam bentuk keinginan untuk dihormati dan diperlakukan secara manusiawi oleh peminannya serta rekan kerja. Oleh karena itu seorang manajer perlu memahami faktor-faktor pembentuk perilaku seorang karyawan (Siagian, 2006, p.54):

#### 1. Faktor Genetik

Faktor genetik dalam hal ini adalah sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang bahkan merupakan “warisan” dari kedua orang tuanya. Misalkan tentang latar belakang kehidupan karyawan, seperti kecerdasan, sifat pemarah, penyabar dan lain-lain.

#### 2. Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan disini adalah situasi dan kondisi yang dihadapi seseorang pada masa muda didalam rumah dan dalam lingkungan yang lebih luas, termasuk lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat dekat yang dijumpai sehari-hari.

#### 3. Faktor Pendidikan

Pendidikan adalah usaha secara sadar dan sistematis dalam rangka mengalihkan pengetahuan dari seorang kepada orang lain. Pendidikan dapat bersifat formal dan juga non-formal.

#### 4. Faktor Pengalaman

Pengalaman seseorang sejak kecil turut membentuk perilaku dalam kehidupan organisasionalnya. Pengalaman dapat membentuk sifat apatis, keras kepala, tidak toleran, mudah putus asa, dan sebagainya.

- Perilaku Kerja Karyawan

Perilaku kerja adalah tanggapan atau reaksi individu yang timbul baik berupa perbuatan atau sikap maupun anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang dialami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap orang dengan tipe ini. (Theedens, 1996, p.16)

Definisi perilaku kerja menurut Robbins (2002, pp.35-39) yaitu bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam kerja. Dimana pendapat Robbins ini menekankan pada sikap yang di ambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan lakukan orang dengan tipe ini di lingkungan tempat kerja.

- Perilaku Kerja yang Positif dan Negatif

Beberapa perilaku positif sebagai seorang karyawan atau pegawai yang baik menurut Irmin (2004, p.44) adalah:

1. Menampilkan etos kerja yang tinggi seperti, pandai menghargai dan mengatur waktu, memiliki disiplin yang tinggi, bisa memanfaatkan jam kerja secara efektif, memiliki perencanaan dalam bekerja, mempunyai target dalam bekerja, tidak selalu menunggu perintah dalam bekerja, memaksimalkan potensi diri, selalu semangat, tidak mudah putus asa, berani mengambil resiko dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan serta memiliki prinsip dan pendirian yang kuat.
2. Menunjukkan hubungan personal yang simpatik seperti, bertutur kata halus dan sopan, menghargai atasan dan teman, suka menolong, bisa menempatkan diri, selalu ceria, tidak segan meminta maaf bila melakukan kesalahan, mudah memaafkan kesalahan orang lain, supel, mudah diajak bekerja sama, mengakui kelebihan orang lain, memiliki ide-ide kreatif, loyalitas terhadap atasan, tidak suka membuat konflik.
3. Mampu menyikapi perubahan secara positif seperti, selalu menyadari bahwa perubahan akan terus terjadi, setiap perubahan pasti ada sisi positif dan negatifnya, menyikapi perubahan peraturan secara positif, menyadari bahwa setiap perubahan terkadang tidak memuaskan semua pihak, dan menyadari bahwa apa yang terjadi saat ini adalah yang terbaik, selalu siap mengantisipasi perubahan, dapat mengambil manfaat dari setiap perubahan yang terjadi.

4. Memiliki kendali diri yang kuat seperti, mampu mengendalikan amarah, dapat mengontrol pembicaraan, selalu tersenyum pada orang lain, mampu meredam rasa iri, mampu menahan godaan materi, mampu mengendalikan rasa malas, bisa berpikir dengan kepala dingin, selalu berpikir sebelum bertindak, sadar posisi dan peran, sadar akan kelemahan diri sendiri, bisa memahami orang lain dan selalu berserah diri pada yang kuasa.

5. Mampu meringankan tugas atasan seperti membantu atasan sebisanya, dapat memberikan solusi kepada atasan, tidak pernah menolak perintah atasan selama itu tidak melanggar hukum, mengingatkan atasan dengan cara yang santun, jika harus menolak perintah atasan tolaklah dengan santun, tahu tugas dan tanggung jawab yang diemban atasannya.

6. Mampu menjadi contoh orang lain seperti, mempunyai sifat jujur, menghindari perilaku yang tidak pantas, mau membagi ilmunya dengan orang lain, tidak menyimpan dendam dengan orang lain, tidak menyakiti orang lain, tidak menunda pekerjaan, dan tidak sombong.

7. Mampu membedakan antara yang hak dan yang kewajiban seperti, selalu berpikir apakah yang dilakukan itu salah atau benar, selalu menggunakan hati nurani dalam menyikapi masalah, tidak mau menerima yang bukan haknya, berusaha menyeimbangkan antara hak dan kewajiban, tidak membalas yang salah, menghadapi setiap konflik dengan kepala dingin dan selalu berpikir bekerja untuk ibadah.

8. Kreatif dan inovatif, mempunyai prinsip hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini, memiliki ide-ide cemerlang, cepat menangkap perkembangan yang terjadi dan suka belajar, tidak takut gagal dan berani mengambil resiko, mau belajar dari orang lain.

9. Berjiwa besar dan berlapang dada seperti, menghargai keberadaan orang lain, mengakui kelebihan orang lain, mampu menahan hawa nafsu, tidak suka

mencela orang lain, tidak mudah kecewa, bersikap baik pada orang yang memusuhi kita dan selalu berpikir positif.

- Terdapat empat belas tipe dari perilaku negatif yang biasa terlihat dari seseorang di tempat kerja yaitu (Topchik, 2000, p.95):

#### 1. Tipe *Locomotif*

Orang dengan tipe ini mengekspresikan sikap negatifnya dengan cara melindas orang lain. Orang dengan tipe ini cenderung cepat marah dan mengekspresikan kemarahan serta rasa frustasinya pada orang lain. Orang dengan tipe ini selalu menunjukkan perilaku otokratik dan bersikap diktator.

#### 2. Tipe Perfeksionis

Orang dengan tipe ini apabila menghadapi sesuatu yang tidak sempurna akan cenderung menjadi negatif. Standar-standar yang ditetapkannya cenderung tidak realistis. Hasil pekerjaan anak buahnya yang dipuji oleh orang lain tetap belum bisa diterima olehnya. Kata-kata favoritnya adalah, “masih harus disempurnakan lagi”.

#### 3. Tipe Manusia Es (Penolak)

Bagi orang dengan tipe ini, perubahan sekecil apapun akan mengecewakannya dan menyebabkan bisa bersikap negatif. Tipe ini senang mempertahankan keadaan status kuno, dan cenderung menolak perubahan. Dengan kata-kata orang dengan tipe ini dapat mengatakan bahwa perubahan itu baik. Namun orang dengan tipe ini tidak akan mengimplementasikannya dalam tindakan nyata.

#### 4. Tipe “Bukan Tugas Saya”

Orang dengan tipe ini mengekspresikan sikap negatifnya dengan cara menolak melakukan tugas apapun yang menurut pendapatnya tidak termasuk dalam lingkup tanggung jawabnya. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Tugas ini tidak tercantum dalam job description saya”

#### 5. Tipe Penyebar Gosip

Tipe ini menampakkan perilaku negatifnya dengan cara menebar gosip. Orang dengan tipe ini akan merasa dirinya penting apabila rumor yang disebar mendapat reaksi dan sambutan dari banyak orang. Apabila sudah mulai kehilangan kontrol atas sesuatu, orang tipe ini akan berupaya mendapatkannya kembali dengan cara menebar gosip. Kata-kata favoritnya adalah, “Mau dengar nggak? Ini ada berita heboh”.

#### 6. Tipe Pesimis

Orang dengan tipe ini memandang dunia sebagai tempat yang tidak nyaman baginya. Tipe yang satu ini selalu tidak merasa puas dengan segala sesuatu yang sudah ada. Sangat sulit untuk membuat orang-orang seperti ini merasa gembira. Dunia dilihatnya sebagai sesuatu yang sama saja, kemarin hari ini atau besok tidak ada bedanya. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Lorong gelap yang kulalui ini seakan tak berujung”.

#### 7. Tipe Miskin Komitmen

Orang dengan tipe ini sulit dipegang janji-janjinya. Dalam mengerjakan pekerjaan orang dengan tipe ini cenderung angin-anginan dan kurang bertanggung jawab. Pekerjaan merupakan prioritas paling rendah bagi orang dengan tipe ini. Orang dengan tipe ini mudah berubah-ubah fokus, tidak memiliki “*sense of urgency*” atau rasa kepepet dalam melakukan sesuatu. Biasanya orang dengan tipe ini suka menunda pekerjaan.

#### 8. Tipe Pengkritik

Misi orang dengan tipe ini adalah membantah apapun yang orang lain katakan. Orang seperti ini menganggap diri selalu paling benar. Orang dengan tipe ini sulit memberi umpan balik positif pada orang lain, orang dengan tipe ini sulit memuji orang lain. Kata yang biasa diucap orang tipe ini seperti: Itu ide buruk, Usul itu tidak bisa diterapkan.

#### 9. Tipe Tukang Ngambek

Orang dengan tipe ini berperilaku seperti anak kecil. Apabila sesuatu tidak sesuai dengan keinginan orang dengan tipe ini, orang dengan tipe ini akan menunjukkan perilaku negatif seperti marah-marah, ngambek, mengundurkan

diri, bahkan bisa menangis. Perilakunya biasa seperti: Tidak ada orang yang memperhatikan saya

#### 10. Tipe Reli Berkorban

Orang dengan tipe ini masuk kantor paling pagi, pulang paling malam. Namun orang dengan tipe ini cenderung banyak mengeluh tentang beban kerja orang dengan tipe ini, tentang pelanggan, juga tentang atasan serta tentang lingkungan kerja. Orang dengan tipe ini memiliki kehidupan pribadi yang kurang menyenangkan. Pekerjaan adalah pelarian orang dengan tipe ini. Orang dengan tipe ini akan berperilaku negatif apabila kerja keras orang dengan tipe ini kurang mendapat penghargaan yang pantas. Ucapan yang biasa disampaikan orang tipe ini adalah, “Saya telah berkorban sedemikian rupa, tapi apa yang saya dapat?”

#### 11. Tipe Menyalahkan Diri Sendiri

Orang dengan tipe seperti ini sering kecewa terhadap diri sendiri, kemudian menjadi negatif. Orang dengan tipe ini selalu menemukan kekurangan pada kinerjanya, pada penampilan, pada peningkatan karir, pada status sosial, pada latar belakang pendidikan dan lainnya. Kata-kata yang biasa diucapkan tipe ini pada umumnya ditujukan pada diri sendiri seperti: Bodoh sekali saya ini, mengapa harus saya melakukan hal seperti ini?, semua ini kesalahan saya.

#### 12. Tipe Pencari Kambing Hitam

Orang dengan tipe ini sangat sulit menerima kenyataan bahwa ini salah. Juga sulit untuk mengakui bahwa orang dengan tipe inilah yang harus bertanggungjawab atas kesalahan yang dilakukan orang lain, misalnya oleh anak buah orang dengan tipe ini. Karena itu orang dengan tipe ini akan cenderung mengalihkan kesalahan pada orang lain, alias cari kambing hitam. Kata-kata yang sering diucapkan orang tipe ini adalah, “Saya tidak melakukan ini, dia yang melakukannya”.

#### 13. Tipe Mudah Retak

Orang-orang yang bertipe seperti ini sangat sensitif. Hal sekecil dan sepele apapun yang dikatakan pada orang dengan tipe ini jika tidak hati-hati



menyampaikannya akan membuat orang dengan tipe ini menjadi sangat tersinggung. Ketika orang dengan tipe ini tersinggung lalu menjadi negatif. Kata-kata favorit orang tipe ini adalah, “Jangan katakan itu pada saya, saya tidak bisa menghadapinya”.

#### 14. Tipe Manusia Detail

Orang dengan tipe ini sangat senang memusatkan perhatian pada hal-hal kecil dan detail. Kalimat yang kurang tanda titiknya akan dipersoalkan oleh orang yang bertipe detail ini. Kata-kata favoritnya adalah, “Saya perlu mengecek semuanya lagi dari awal”. Dalam dunia kerja, tipe ini banyak ditemukan. Dari dua puluh lima peserta pelatihan yang memberikan evaluasi, dua puluh empat orang menyatakan bahwa pelatihannya sangat bagus, hanya satu orang menyatakan atau memberi nilai rata-rata. Direktur pelatihan akan memfokus pada yang satu orang tadi, tanpa menyinggung yang dua puluh empat lainnya.

#### **2.1.2 Pengertian *Engagement***

*Engagement* didefinisikan sebagai perilaku positif atau keadaan pikiran yang positif di tempat kerja yang mengarah ke hasil positif terkait pekerjaan. Karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi adalah energik dan berdedikasi untuk pekerjaan mereka dan tenggelam dalam pekerjaan mereka. Konsep *engagement* sesuai dengan tradisi psikologi positif, bidang psikologi yang berfokus pada cara-cara untuk meningkatkan kesejahteraan; daripada mendiagnosis atau mengobati penyakit mental.

Menurut Robbins (2001), *engagement* adalah derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. *Engagement* merupakan ukuran sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaannya dan menganggap kinerjanya sebagai ukuran harga dirinya. Menurut Davis & Newstrom (1994), *engagement* adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagai tanggung jawab pencapaian tujuan itu.

Hewitt Associate (2004) menyajikan definisi engagement karyawan sebagai "keadaan di mana individu secara emosional dan intelektual berkomitmen untuk organisasi atau the group. "Pegawai yang terlibat, menurut Hewitt Associate (2004) melakukan 3S: Say/Katakan (mereka berbicara secara positif tentang organisasi kepada orang lain di dalam dan di luar organisasi), Stay/Tetap (mereka memiliki intensitas yang hebat untuk menjadi anggota yang baik dari organisasi), dan Strive (mereka melakukan lebih banyak upaya dan tetap terlibat dalam perilaku yang berguna untuk keberhasilan organisasi).

Aspek dan Dimensi Employee Engagement Menurut Schaufeli dan Bakker (2003), ada tiga aspek yang membangun dimensi employee engagement, diantaranya yaitu:

- **Kekuatan**

Kekuatan diartikan dengan energi dan mental yang tinggi saat sedang bekerja, kemauan berusaha sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Biasanya individu dengan aspek kekuatan memiliki energi dan stamina tinggi serta bersemangat saat bekerja.

- **Dedikasi**

Dedikasi mengarah pada perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Individu dengan dedikasi tinggi secara kuat mengidentifikasi diri dengan pekerjaan karena adanya pengalaman bermakna, menginspirasi dan menantang. Selain itu, mereka selalu antusias dan bangga dengan pekerjaannya. Sedangkan individu dengan dedikasi rendah tidak menunjukkan diri dengan pekerjaannya karena tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi dan menantang.

- **Keasyikan**

Keasyikan diartikan konsentrasi penuh, minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. Biasanya individu merasa tertarik dengan pekerjaan dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya, begitu sebaliknya.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2008), ciri-ciri karyawan yang memiliki engagement yang tinggi yaitu:

- *Say*. Artinya karyawan secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi tempat bekerja kepada rekan sekerja, orang lain diluar lingkup kerja dan pada pelanggan.

- *Stay*. Artinya karyawan memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi di tempat kerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.
- *Strive*. Artinya karyawan memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk bisa berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

Melakukan lebih banyak untuk sesuatu yang lebih dan memberi lebih banyak untuk lebih banyak manfaat adalah pemikiran filosofis untuk direalisasikan dalam kehidupan organisasi. Karyawan yang terlibat harus memiliki pola pikir filosofis seperti itu dalam melakukan tugas pekerjaan mereka untuk manfaat yang lebih baik dan ekstra bagi organisasi. Apa pun yang dilakukan pada misi, visi, dan tujuan jelas dinyatakan oleh organisasi. Mereka memiliki keterlibatan pribadi yang kuat dalam organisasi dalam kasus apa pun, dan karakter yang kuat dalam berjuang dan berjuang untuk perbaikan dari waktu ke waktu. Mereka menikmati melakukan upaya lebih banyak dan lebih banyak yang sangat berguna bagi organisasi dan anggota. Karyawan seperti itu tentu saja memberikan prospek dan reputasi masa depan yang sangat baik untuk organisasi.

- Pengembangan konsep *engagement*

Bidang psikologi positif relatif muda, tetapi memiliki landasan teoretis dalam penelitian sebelumnya tentang kesejahteraan. Csikszentmihalyi, misalnya, memperkenalkan konsep aliran pada tahun 1988. Flow mengacu pada keadaan mental di mana seseorang yang melakukan suatu kegiatan sepenuhnya tenggelam, fokus dan terlibat dalam suatu kegiatan dan menikmati kegiatan tersebut. Secara historis dalam literatur ilmiah, terdapat dua perspektif umum tentang kesejahteraan yang dibedakan menjadi: pendekatan hedonis dan pendekatan eudamonic.

Pendekatan hedonis mengasumsikan bahwa kesejahteraan disebabkan oleh pengalaman positif yang mengimbangi pengalaman negatif dalam

kombinasi dengan kepuasan dengan kehidupan. Pendekatan hedonis mendefinisikan kesejahteraan dalam hal pencapaian kesenangan dan penghindaran rasa sakit. Menurut pendekatan ini, kebahagiaan dapat dicapai dengan mengalami lebih banyak emosi positif daripada negatif dan dengan merasa puas dengan kehidupan seseorang.

Sebaliknya, pendekatan eudamonic menganggap kesejahteraan lebih dari sekadar pengalaman positif. Kesejahteraan Eudamonic menekankan pentingnya pertumbuhan manusia dan dorongan individu untuk berjuang untuk kesempurnaan sesuai dengan kemampuan mereka sendiri. Pendekatan eudemonik berfokus pada pencapaian tujuan pribadi, pertumbuhan pribadi, perasaan kontrol dan penerimaan diri dan penggunaan potensi pribadi. Menurut pendekatan ini, kebahagiaan hanya dapat dicapai ketika kondisi ini terpenuhi. Artikel yang lebih baru tentang *engagement* menggabungkan dua pendekatan, yang berarti bahwa *engagement* adalah tentang kepuasan kerja, kepuasan kerja: teori dan definisi dan pengalaman kerja yang positif; serta tentang keterlibatan, komitmen, semangat, energi, pertumbuhan pribadi dan memberi makna pada kehidupan seseorang (pekerjaan).

Dalam tinjauan sistematis publikasi tentang *engagement*, yang muncul antara 1990 dan 2007, Simpson membedakan antara empat arah penelitian: keterlibatan pribadi, keterlibatan karyawan, kelelahan dan keterlibatan sebagai dua ujung dari satu kontinum, dan kelelahan dan keterlibatan sebagai faktor independen. Bagian berikut akan menyajikan ringkasan dari masing-masing dari empat arah penelitian ini.

- *Engagement* pribadi

Definisi *engagement* paling awal dikemukakan oleh Kahn. Dia menggambarkan konsep *engagement* pribadi dalam hal perilaku: 'perilaku di mana orang membawa atau meninggalkan diri pribadi mereka selama kinerja peran kerja. Perilaku ini disebabkan oleh keadaan pikiran yang ditandai sebagai: 'terlibat secara fisik', 'waspada secara kognitif' dan 'terhubung secara emosional' dengan pekerjaan.

### **2.1.3 Pengertian Performance atau Kinerja**

Mangkunegara (2011) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno (2010, h. 170), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Miner (1990), kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (actors) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan (Prawirosentono, 1999 dalam Rudi, 2006, h. 4)

Kinerja (performance) merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara nyata dapat tercermin keluaran yang dihasilkan. Kinerja merupakan salah satu alat ukur bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja dapat dipandang sebagai 'thingdone'. Hasibuan (2002) juga mengartikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Simmamora, 1995, h. 327).

Swanson dan Graudous dalam Sutrisno (2010, h. 173), menjelaskan bahwa dalam sistem berapapun ukurannya, semua pekerjaan saling berhubungan. Hasil dari seperangkat kinerja pekerjaan adalah masukan bagi usaha kinerja lainnya. Karena saling bergantung, apa yang tampaknya merupakan perolehan kinerja yang kecil dalam suatu aspek pekerjaan dapat menghasilkan perolehan besar secara keseluruhan. Jadi, produktivitas suatu sistem bergantung pada kecermatan dan efisiensi perilaku kerja.

Gilbert (1978) berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang. Peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang bahkan memiliki sedikit nilai. Hamalik (1993) mengemukakan perilaku adalah semua kegiatan manusia yang dapat diamati dengan menggunakan alat tertentu. Sedangkan sikap adalah predisposisi untuk melakukan perbuatan suatu keadaan siap untuk bertindak dengan cara tertentu (Sutrisno 2010, h. 174).

Dalam Sutrisno (2010, h. 175) menyatakan bahwa perilaku seseorang akan terbawa dalam menjalankan kehidupan dan kegiatan dalam organisasi, baik organisasi bisnis maupun public. Bila suatu organisasi mempunyai SDM yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi, moral yang tinggi, hukum yang andal, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan mempunyai kinerja yang baik. Oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Bagaimana mengorganisasikan berbagai kegiatan dan memobilisasi para karyawan yang ada dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Bagaimana mengelola para karyawan organisasi secara efektif, agar tujuan organisasi dapat tercapai disertai efisiensi yang tinggi.
- c. Bagaimana menciptakan kondisi organisasi, sistem balas jasa dan hukuman untuk menunjang suasana kerja agar tercapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.

Dari paparan teori mengenai pengertian kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu yang telah dikerjakan dalam organisasi sesuai tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan kepada individu atau kelompok kerja guna mencapai tujuan organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang ada.

- Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam Prabu Mangkunegara (2007, 13) yang merumuskan bahwa:

*Human Performance : Abilityx Motivation*

*Motivation : Attitudex Situation*

*Ability : Knowledgex Skill*

a. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya. Jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja



individu ini akan tercapai didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*workeffort*) dan dukungan organisasi (Mangkunegara, 2007:15).

- Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil:
  - a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
  - b. Upaya kerja (*workeffort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
  - c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk membuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan jobdesign.

Menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2007: 15), faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang dibuat karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif

tentang kinerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang kinerja seorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut. Misalnya, seorang pimpinan yang memperlakukan kinerja buruk seseorang bawahan karena kekurangan ikhtiar mungkin diharapkan mengambil tindakan hukum, sebaliknya pimpinan yang tidak menghubungkan dengan kinerja buruk dengan kekurangan kemampuan/ketrampilan, pimpinan akan merekomendasikan suatu program pelatihan di dalam ataupun luar perusahaan. Oleh karena itu, jenis atribusi yang dibuat oleh seorang pimpinan dapat menimbulkan akibat-akibat serius dalam cara bawahan tersebut diperlukan. Cara-cara seorang karyawan menjelaskan kinerjanya sendiri juga mempunyai implikasi penting dalam bagaimana dia berperilaku dan berbuat ditempat kerja.

Dari pemaparan diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal itu merupakan faktor yang muncul dari individu dalam individu itu sendiri, misalnya motivasi kerja, inisiatif individu, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki individu untuk menyelesaikan kinerja perusahaan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja yang berasal dari lingkungan kerja, misalnya mencakup iklim organisasi dan pola hubungan kerja antar karyawan dalam perusahaan tersebut.

- **Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja Dalam Sutrisno (2010, h.179) untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Bernardin dan Russel mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a. *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaanyang diharapkan.
- b. *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan.
- c. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- f. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Robbins (1996), kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan system yang merupakan kekuatan penting untuk memengaruhi perilaku karyawan. Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi para karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Miner (1990) menyatakan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas berarti menjalankan suatu peran. Jadi kinerja dapat dikatakan berhasil apabila efektivitas organisasi dapat diwujudkan (Sutrisno 2010, h.180).

- Upaya Peningkatan Kinerja

Menurut Stoner dalam Sutrisno (2010, h. 184-185) mengemukakan adanya empat cara untuk meningkatkan kinerja karyawan, yaitu:

a. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian dan sebagainya.

b. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

Pengembangan Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang diatas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat tejamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

c. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah pa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Disamping itu, para manajer juga harus

mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

- Efektivitas Kinerja Perusahaan

Robbins (1994) (dalam Pabundu Tika, 2006. H. 129-130) mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang.

Schein (1980) (dalam Pabundu Tika, 2006. H. 129-130) mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya. Menurut Petters dan Waterman (dalam Pabundu Tika, 2006. H. 129-130) karakteristik umum dari perusahaan-perusahaan efektif terdiri dari:

1. Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
2. Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan para pelanggan.
3. Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan.
4. Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawainya.
5. Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif pada masalah di semua tingkatan.
6. Selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami.
7. Mempunyai struktur organisasi yang tidak mengekang atau terikat dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian dalam menjalankan kewajibannya.
8. Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dengan kontrol yang longgar di bagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Gibson et al.1987 mengemukakan kriteria efektivitas organisasi terdiri dari lima unsur, yaitu:

### 1. Produksi

Ukuran produksi mencakup keuntungan, penjualan, pangsa pasar, dokumen yang diproses, rekanan yang dilayani dan sebagainya.

### 2. Efisiensi

Yaitu perbandingan antara keluaran dan masukan. Ukuran efisiensi terdiri dari keuntungan dan modal, biaya per unit, pemborosan, waktu terluang, biaya perorang dan sebagainya. Efisiensi diukur berdasarkan rasio antara keuntungan dengan biaya atau waktu yang digunakan.

### 3. Kepuasan

Kepuasan mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Ukuran kepuasan meliputi sikap karyawan, penggantian karyawan, absensi, kelambanan, keluhan, kesejahteraan dan sebagainya.

### 4. Keadaptasian

Keadaptasian mengarah pada tanggapan organisasi atau kelompok terhadap adanya suatu perubahan eksternal (persaingan, keinginan pelanggan, kualitas produk) dan perubahan internal (ketidakefisienan, ketidakpuasan dan merupakan adaptasi terhadap lingkungan).

### 5. Kelangsungan Hidup

Kelangsungan hidup mengacu pada tanggung jawab organisasi atau kelompok dalam melakukan kegiatan dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.

## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

NAMA	JUDUL	HASIL
Dorothea Wahyu Ariani	Hubungan antara Keterlibatan Karyawan, Perilaku Kewarganegaraan	Penelitian saya memberikan satu jawaban di mana karyawan yang

	<p>Organisasi, dan Perilaku Kerja Kontraproduktif</p>	<p>menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi ditemukan berkontribusi pada organisasi mereka dengan level OCB individu yang lebih tinggi dan level CWB yang lebih rendah. Keterlibatan karyawan terkait positif dengan OCB dan negatif dengan CWB. OCB dan CWB adalah konstruk yang terpisah. Gender memengaruhi OCB dan CWB, tetapi tidak pada keterlibatan karyawan. Hasil penelitian saya sebagian mungkin dipengaruhi oleh varians metode umum karena kuesioner digunakan untuk mengukur keterlibatan karyawan, OCB dan CWB. Oleh karena itu, kemungkinan varians metode</p>
--	---	--

		menggembangkan hubungan antara variabel-variabel ini.
June M. L. Poon	Effects of Abusive Supervision and Coworker Support on Work Engagement	<p>Hubungan antara pengawasan yang kasar dan keterlibatan kerja dan antara dukungan rekan kerja dan keterlibatan kerja secara statistik signifikan dan dalam arah yang diprediksi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa (a) pengawasan yang sewenang-wenang akan berhubungan negatif dengan keterlibatan kerja dan (b) dukungan rekan kerja akan berhubungan positif dengan keterlibatan kerja didukung.</p> <p>Jawaban untuk pertanyaan penelitian apakah dukungan rekan kerja akan memoderasi hubungan antara pengawasan kasar dan</p>

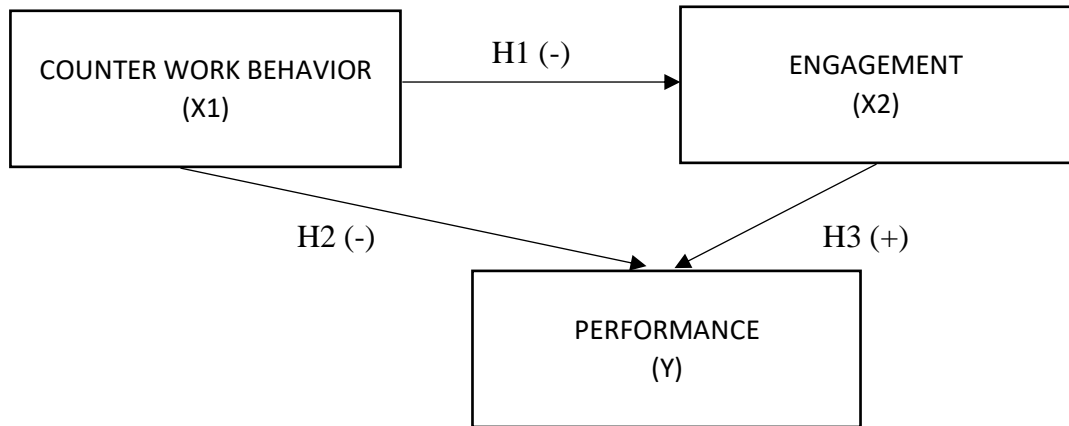


		<p>keterlibatan kerja dalam penelitian ini harus tidak seperti yang ditunjukkan oleh hasil interaksi dua arah yang tidak signifikan.</p>
<p>(Den Hartog &amp; Belschak, 2012)</p>	<p>Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process</p>	<p>kami menemukan bahwa kepemimpinan etis secara signifikan terkait dengan inisiatif karyawan dan perilaku kerja kontraproduktif dan bahwa hubungan ini dimediasi oleh keterlibatan kerja. Jadi, ketika karyawan menganggap pemimpin mereka bertindak secara etis, karyawan ini juga cenderung melaporkan peningkatan keterlibatan dalam hal merasa lebih kuat, dedikasi, dan penyerapan di tempat kerja. Juga, pada gilirannya, karyawan yang lebih terlibat ini menunjukkan lebih</p>

		banyak inisiatif pribadi dan perilaku yang kurang kontraproduktif.
Aakanksha Kataria, Pooja Garg, Renu Rastogi	Keterlibatan Karyawan dan Efektivitas Organisasi: Peran Perilaku Kewarganegaraan Organisasi	Organisasi harus memperhitungkan proses psikologis iklim psikologis positif dan sistem manajemen kinerja yang efektif yang kondusif untuk pemeliharaan dan pengembangan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi yang mungkin memiliki hasil organisasi yang menjanjikan.
Mohammad Esmaeel Ansari, Shokoofeh Maleki, Shirin Mazraeh, Hojjat Arab- Khazaeli	Individual, Job, and Organizational Predictors of Counterproductive Work Behavior	Sumber daya manusia dapat membantu organisasi melakukan dengan baik dalam kompetisi, tetapi juga bisa menjadi penghalang serius di depan mereka. Beberapa bencana dalam organisasi yang menyebabkan masalah adalah absen,

		<p>menghindari tanggung jawab, kekerasan dan balas dendam. Perilaku ini menyebabkan kegagalan fungsi dalam organisasi, dan sebagai akibatnya, pengurangan pendapatan. Ini, akhirnya, merusak reputasi organisasi dan akan memiliki konsekuensi untuk masyarakat. Dengan demikian, apa yang penting dua kali seperti sebelumnya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor mendasar dari perilaku negatif ini dan membuat lingkungan kerja yang damai untuk mencegah perilaku ini.</p>
--	--	--

### 2.3 Model Konseptual Penelitian



Gambar 2.1 Model Konseptual Penelitian

### 2.4 Pengembangan Hipotesis

Dalam hipotesis penelitian ini dijelaskan tentang Analisis Hubungan Variabel *Engagement Memoderasi Pengaruh Counter Work Behaviour* terhadap Kinerja Karyawan.

Perilaku menyimpang atau melawan adalah negatif dan berbahaya bagi organisasi dan anggotanya yang belakangan bernama perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Ini berubah menjadi konsep populer di bidang manajemen dan pengembangan sumber daya manusia dan didefinisikan dalam berbagai versi oleh akademisi dan konsultan dan manajemen sumber daya manusia. An F., dan Wang, B. (2016) menganggap CWB adalah "salah satu tanggapan negatif karyawan terhadap pengawasan yang kasar." Berbeda dengan Kelloway etal (2010) yang menganggap CWB sebagai "suatu bentuk perilaku protes di mana individu dan kelompok berusaha untuk memperbaiki, menarik perhatian, atau menyatakan ketidakpuasan dengan peristiwa organisasi." CWB juga dipandang sebagai "perilaku yang disengaja" yang dilakukan oleh karyawan yang membahayakan organisasi dan anggotanya (Spector & Fox, 2005). Anjum & Parvez (2013) mendefinisikan CWB

sebagai satu set negative dan perilaku merusak pada organisasi yang dilakukan oleh karyawan dengan mengganggu operasi dan asetnya atau menyakiti rekan kerja sedemikian rupa yang pada gilirannya membuat inefisiensi. Fox et al (2001) juga mendefinisikan CWB sebagai perilaku yang dimaksudkan untuk memiliki efek merugikan pada organisasi dan anggotanya. Menurut Robinson & Bennett (1995) sebagaimana dikutip oleh Piskin et al (2014) bahwa CWB adalah “perilaku sukarela yang melanggar signifikan norma-norma organisasi dan dengan demikian mengancam kesejahteraan suatu organisasi, anggotanya, atau keduanya.

Dalam Mengantisipasi keterlibatan karyawan CWB, memiliki hubungan yang berlawanan. Meningkatkan satu sama lain akan mengurangi satu sama lain. Ini berarti bahwa jika karyawan semakin terlibat, perilaku kerja kontraproduktif akan jauh lebih dihindari. Organisasi aman dari perilaku berbahaya dan merusak selama keterlibatan karyawan ditingkatkan dengan baik dan dipertahankan secara berkelanjutan. Di sisi lain, organisasi akan berisiko CWB jika karyawannya tidak terlibat. Pegawai yang terlibat memiliki keterlibatan fisik dan psikologis yang kuat yang tidak mudah dipengaruhi oleh faktor CWB, yaitu ketidakadilan

Strategi yang efektif untuk menjauhkan karyawan dari CWB adalah membuat mereka lebih terlibat dan lebih terlibat, tidak hanya berkomitmen. Keterlibatan karyawan dikatakan sebagai yang terdepan dalam komitmen dan karyawan yang berkomitmen tidak sekuat karyawan yang terlibat dalam menghadapi dan mengatasi segala faktor CWB dan menyelamatkan diri mereka dari perilaku berbahaya dengan cara apa pun (Robinson, 2005).

Hewitt Associate (2004) menyajikan definisi engagement karyawan sebagai "keadaan di mana individu secara emosional dan intelektual berkomitmen untuk organisasi atau the group." Pegawai yang terlibat, menurut Hewitt Associate (2004) melakukan 3S: Say/Katakan (mereka

berbicara secara positif tentang organisasi kepada orang lain di dalam dan di luar organisasi), Stay atau tetap (mereka memiliki intensitas yang hebat untuk menjadi anggota yang baik dari organisasi), dan Strive (mereka melakukan lebih banyak upaya dan tetap terlibat dalam perilaku yang berguna untuk keberhasilan organisasi). Definisi ini mengandung titik kemiripan dengan definisi Khan dalam hal emosional dan intelektual. Aspek fisik seperti yang dinyatakan oleh Khan tidak dianggap dibahas oleh Hewitt Associate. Dalam keadaan baik, komitmen yang dilakukan secara emosional dan intelektual oleh karyawan disebut keterlibatan karyawan. Yang paling menarik disajikan oleh Hewitt Associate terkait dengan keterlibatan karyawan adalah model engagement karyawan yang menceritakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat keterlibatan karyawan.

*Engagement* karyawan adalah cara yang efektif untuk meningkatkan hasil kerja atau hasil bisnis (Andrew & Sofian, 2012; Hanif, et al, 2015; Harter et al, 2002; dan Saks, 2006). Hasil kerja terbaik dan atau hasil bisnis terbaik seperti yang diharapkan oleh organisasi hanya direalisasikan dan didukung oleh karyawan yang terlibat. Membuat mereka terlibat berarti membuat hasil kerja terbaik dan menghilangkan cacat. Kesalahan yang disengaja, suara pekerjaan yang buruk, komunikasi kerja yang lebih buruk, dan kondisi kerja yang tidak terduga ditemukan dalam lingkungan kerja yang berkualitas yang diciptakan oleh karyawan yang terlibat.

Sehingga dari penjelasan yang telah dipaparkan di atas, maka di dapat beberapa hipotesis yang terkait yaitu:

H1 : Counter Work Behaviour berpengaruh negatif terhadap *Engagement* karyawan

H2 : Counter Work Behaviour berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan

H3 : *Engagement* berpengaruh positif dapat mengurangi pengaruh *counter work behavior* terhadap kinerja karyawan

