



Dari Rasa Iri ke Tindakan Negatif: Analisis Psikologis Hubungan Kecemburuan di Tempat Kerja dengan Perilaku Kontraproduktif Karyawan

Yabes Constantino Gea dan Yusak Novanto
Fakultas Psikologi, Universitas Pelita Harapan, Indonesia
Correspondence email: yusak.novanto@uph.edu

Abstract

Envy is a common emotion in the workplace and can lead to counterproductive work behavior (CWB) such as stealing, sabotage, and absenteeism. This study examined the relationship between workplace envy with counterproductive work behavior among employees of Company X in Jakarta. This study used quantitative approach, and data collected using survey methods using two psychological scales. The target population consists of all production division employees of PT. Company X in Jakarta with total of 55 employees selected using a total sampling technique. Results of this study showed that there is a significant negative relationship between benign envy and counterproductive behavior (-0.286, $p=0.034$). The findings of this study will provide important insights for managers and organizations to understand the negative consequences of workplace envy and develop strategies to reduce its impact on counterproductive work behavior among employees.

Keywords: Workplace Envy, Counterproductive Work Behavior, Employee

Abstrak

Kecemburuan di tempat kerja adalah emosi umum di tempat kerja dan dapat mengarah pada perilaku kerja kontraproduktif seperti mencuri, sabotase, dan ketidakhadiran. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kecemburuan di tempat kerja dengan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan perusahaan X di Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional. Data responden dikumpulkan menggunakan metode survei dengan menggunakan dua skala psikologis. Populasi merupakan seluruh karyawan divisi produksi PT. Perusahaan X di Jakarta sebanyak 55 karyawan dipilih dengan menggunakan teknik *total population sampling*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif yang signifikan antara kecemburuan di tempat kerja dimensi *benign* dengan perilaku kontraproduktif (-0.286, $p=0.034$). Temuan penelitian ini memberikan wawasan penting bagi manajer dan organisasi untuk memahami konsekuensi negatif dari kecemburuan di tempat kerja dan mengembangkan strategi untuk mengurangi dampak hal tersebut pada perilaku kerja kontraproduktif karyawan.

Kata Kunci: Kecemburuan di Tempat Kerja, Perilaku Kerja Kontraproduktif, Karyawan



PENDAHULUAN

Jakarta merupakan kota metropolitan dan pusat bisnis di Indonesia yang memiliki perusahaan manufaktur sebanyak 1.628 perusahaan (Dihni, 2021). Kepala Pusat Inovasi Pengembangan Perkotaan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) DKI Jakarta Tulus Ludiyo Setiawan memaparkan bahwa Jakarta sudah diusulkan untuk tetap berfungsi sebagai pusat perekonomian dan bisnis setelah proyek IKN selesai dan usulan tersebut sudah ditulis dalam Rancangan Undang-Undang (RUU) Kekhususan Jakarta (Tempo.Co, 2022). Menteri Keuangan Sri Mulyani juga mengungkapkan setelah ibukota Indonesia pindah ke IKN, gedung pemerintahan yang berada di Jakarta akan disewakan kepada perusahaan swasta sebagai kantor untuk berbisnis dengan harga yang terjangkau bagi para pemilik usaha (Sembiring, 2022). Sri Mulyani juga mengungkapkan dengan adanya kebijakan tersebut, hal itu dapat membuat terjadinya lonjakan bisnis di Jakarta dan menaikkan peringkat Jakarta sebagai kota bisnis di mata dunia (Kamalina, 2023).

Perusahaan manufaktur X di Jakarta merupakan salah satu perusahaan manufaktur terbesar yang memproduksi alat pemadam kebakaran dan alat keselamatan yang biasanya dipakai oleh tim *search and rescue* (SAR). Selain itu, perusahaan ini juga memiliki berbagai divisi dengan cakupan yang cukup luas seperti divisi produksi, logistik, pemasaran, pemeliharaan perusahaan, dan sebagainya. Subyek penelitian ini adalah seluruh karyawan pada divisi produksi alat pemadam kebakaran. Tugas Bagian produksi pada perusahaan X ini adalah menyediakan bahan baku, melakukan proses produksi, menjaga kualitas, dan kuantitas produksi. Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti, ada beberapa kasus terkait perilaku karyawan pada divisi tersebut pada perusahaan X yang mengganggu bahkan merugikan perusahaan dari sisi finansial. Berdasarkan hasil wawancara antara peneliti dengan pimpinan HRD perusahaan tersebut, terdapat beberapa perilaku kerja negatif yang nyatanya telah dilakukan oleh karyawan di sana yang diuraikan sebagai berikut:

“Perilaku negatif ini gak hanya sekali atau dua kali. Laporan yang sering tim kami dapatkan yaitu karyawan sering membandingkan gajinya dengan karyawan lain, atasan yang suka memberikan perlakuan istimewa terhadap beberapa karyawan, karyawan sering mendapatkan pembagian kerja yang tidak adil dari atasan yang ujung-ujungnya membuat pekerja jadi malas bekerja, dan ada juga karyawan yang sering ketahuan mengambil beberapa produk defect untuk mendapatkan keuntungan lebih, tetapi mengatasnamakan perusahaan”. (M, komunikasi personal, September 2023).



Perilaku yang ditunjukkan karyawan pada PT. X tersebut di atas merupakan salah satu contoh perilaku *counterproductive work behavior* (Spector & Fox, 2002). Dalam Ilmu Psikologi Industri Organisasi, pengelolaan perilaku kerja yang kontraproduktif seperti di atas menjadi tantangan penting dalam organisasi (Arifiani, & Sawitri, 2025). Pada karyawan di PT. X, kecemburuan di tempat kerja terjadi pada proses kenaikan pangkat, ketidakadilan, atau status sosial di dalam organisasi. Kondisi tersebut merupakan salah satu contoh tindakan nyata *workplace envy* (kecemburuan di tempat kerja) yang terjadi di perusahaan X dimana karyawan membandingkan hasil pekerjaan maupun perlakuan yang diterimanya dari atasan dengan karyawan lain menurut Duffy, dkk., (2002).

Definisi *Counterproductive Work Behavior* mengacu pada perilaku yang melanggar norma, kebijakan, dan etika organisasi serta pada akhirnya baik langsung maupun tidak langsung akan merugikan organisasi atau anggotanya (Spector & Fox, 2002). Robinson dan Bennet (1995) menjelaskan bahwa perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku anggota organisasi yang melanggar norma organisasi dan merugikan organisasi atau anggotanya. Perilaku kerja kontraproduktif memiliki enam dimensi yang meliputi *sabotage* dimana individu melakukan perilaku sabotase terhadap rekan kerjanya, *theft* dimana individu melakukan perilaku mencuri untuk membalas rekan kerja yang jahat, *absenteeism* perilaku sukarela yang menghilangkan diri dari situasi kerja secara fisik atau psikologis, *retaliation* yang merupakan perilaku melanggar norma-norma organisasi, dan *abuse against others* dimana karyawan melakukan perilaku kekerasan secara fisik maupun psikis (Spector dan Fox, 2002).

Terdapat tiga faktor yang memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif di tempat kerja yaitu faktor pribadi, faktor organisasi, dan faktor situasional. Faktor pribadi terjadi bilamana kepribadian, sikap dan emosi individu memengaruhi seseorang yang terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif (Spector & Fox, 2002). Kemudian faktor organisasi seperti tuntutan pekerjaan, sumber daya pekerjaan, kepemimpinan, dan juga budaya organisasi yang negatif dapat memengaruhi kemungkinan munculnya perilaku kerja kontraproduktif. Terakhir, faktor situasional seperti stresor, konflik, dan pengaruh sosial dapat memengaruhi terjadinya kemungkinan perilaku kontraproduktif di tempat kerja (Spector dan Fox, 2002).

Salah satu faktor yang potensial mempengaruhi terjadinya perilaku kontraproduktif tersebut adalah terjadinya kecemburuan di tempat kerja. Kecemburuan di tempat kerja adalah fenomena psikologis kompleks yang melibatkan perasaan tidak puas atau cemburu terhadap prestasi atau atribut lain dari rekan kerja (Duffy, dkk., 2002). Kecemburuan di tempat kerja adalah emosi yang muncul ketika seseorang merasa kekurangan (misalnya status, penghargaan, sumber daya) dibandingkan dengan rekan lain. Dalam psikologi industri dan organisasi, *workplace envy* sering



didefinisikan sebagai respons emosional dan kognitif terhadap perbandingan sosial menurut González-Navarro, dkk., (2018).

Workplace Envy atau dikenal dengan kecemburuan di tempat kerja adalah suatu fenomena yang seringkali terjadi di tempat kerja di mana seorang karyawan merasa cemburu atau benci terhadap keberhasilan atau perlakuan baik dari atasan yang diterima karyawan lain di tempat kerja (Van de Ven, dkk., 2011). Kecemburuan ini bisa menghasilkan dua respon individu terhadap seseorang, dimana individu yang melihat kecemburuan tersebut sebagai hal positif akan termotivasi dan mendorong dirinya untuk berkembang menjadi lebih baik lagi (*Benign Envy*). Sebaliknya, individu yang melihat kecemburuan tersebut sebagai hal yang negatif akan melakukan hal-hal negatif yang menarik individu lainnya ke hal-hal yang lebih buruk (Lange & Crusius, 2015). *Malicious Envy* ditandai oleh perasaan tidak senang atas keunggulan orang lain, keinginan menjatuhkan target cemburu, tendensi agresi, sabotase, dan permusuhan. *Malicious envy* adalah emosi destruktif yang sangat berkaitan dengan perilaku merugikan di tempat kerja.

Kecemburuan di tempat kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti ketidakadilan yang dirasakan karyawan, perbandingan sosial di tempat kerja, ambiguitas peran dalam tempat kerja, budaya organisasi yang negatif, dan juga karakteristik individu yang unik (Li, Xu, & Kwan, 2021). Di sisi lain, *workplace envy* memiliki dampak yang negatif bagi sebuah organisasi. Eissa dan Ali (2020) mengungkapkan beberapa dampak negatif dari terjadinya *workplace envy* adalah kepuasan kerja yang berkurang, komitmen organisasi yang rendah, munculnya niat untuk pindah dari organisasi yang meningkat, perilaku *counterproductive work behavior*, dinamika tim yang negatif, dan juga produktivitas kerja yang menurun.

Perilaku kerja kontraproduktif terbukti memiliki kaitan yang erat dengan kecemburuan di lingkungan kerja. Pada penelitian terdahulu, González-Navarro, dkk., (2018) menyatakan bahwa ketika seseorang memiliki kecemburuan terhadap anggota organisasi atau karyawan lain di tempat kerja, maka lebih besar kemungkinan individu tersebut melakukan perilaku kerja kontraproduktif bila dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki kecemburuan di tempat kerjanya. Penelitian ini juga mengungkapkan program *Leader Member Exchange* (LMX) dapat membuat kecemburuan di tempat kerja menjadi turun drastis. Ones, dkk., (2018) juga mengatakan kalau kecemburuan di tempat kerja memang mempengaruhi dan meningkatkan kemungkinan seorang karyawan untuk melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Hassan dan Siddiqui (2021) juga menegaskan bahwa *workplace envy* (tanpa membedakan tipe) bisa memprediksi perilaku kerja kontraproduktif serta berdampak pada kesejahteraan psikologis para pekerja.



Namun, penelitian lain yang dilakukan oleh Sabah, dkk., (2025) yang mengemukakan bahwa kecemburuan di tempat kerja (terutama *benign envy*) tidak selalu memberikan dampak buruk dalam sebuah organisasi dan dapat memberikan rasa kompetitif yang positif terhadap rekan kerja lainnya. Mendukung hasil penelitian sebelumnya, Yang dan Tang (2021) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa kecemburuan di tempat kerja tidak selalu memberikan dampak negatif terhadap individu dan bisa menjadi motivasi yang baik bagi individu untuk semakin berkembang. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi dapat menurunkan perilaku *workplace envy* dan *counterproductive work behavior* (Ones, dkk., 2018). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *workplace envy* dapat menjadi pengaruh bagi terjadinya *counterproductive work behavior*. Namun, kekuatan pengaruh ini bergantung pada berbagai faktor individu dan organisasi, serta intervensi yang menargetkan bahwa faktor-faktor ini dapat membantu mencegah dan mengelola kecemburuan di tempat kerja dan konsekuensi negatifnya.

Studi tentang *workplace envy* dan hubungannya dengan *counterproductive work behavior* (CWB) dianggap penting karena kecemburuan di tempat kerja adalah fenomena yang seringkali terjadi dan dapat memengaruhi emosi karyawan di lingkungan perusahaannya. Kecemburuan kerja adalah respons alami manusia terhadap perbandingan sosial, dan dapat menimbulkan konsekuensi negatif baik bagi individu maupun organisasi. Selanjutnya, kecemburuan di tempat kerja dapat menyebabkan berbagai hasil negatif, termasuk berkurangnya kepuasan kerja, berkurangnya komitmen organisasi, dan meningkatnya niat berpindah (Duffy, dkk., 2002). Selain itu, seperti yang disebutkan sebelumnya, kecemburuan di tempat kerja telah dikaitkan emosi negatif yang dapat memicu terjadinya *counterproductive work behavior*, yang pada akhirnya menimbulkan konsekuensi yang negatif dan serius bagi kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan, seperti munculnya gelombang demonstrasi dan kecelakaan kerja yang disengaja.

Sebagai topik yang penting dan cukup mendesak untuk ditelaah, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan pada pengembangan keilmuan psikologi industri organisasi. Melakukan penelitian ini cukup penting bagi peneliti karena ada beberapa gap penelitian yang dapat menjadi dasar pelaksanaan suatu penelitian dilaksanakan. Pertama, walaupun *workplace envy* dan *counterproductive work behavior* pernah diteliti di dunia Barat, penelitian-penelitian sebelumnya tidak banyak membahas tentang dimensi atau bagian positif dari konsep *workplace envy* yaitu *benign envy* dan cara memanfaatkannya. Banyak penelitian yang membedakan *workplace envy* global atau secara generik, tanpa cukup rincian membedakan *benign vs malicious envy* dalam kaitannya dengan CWB secara spesifik.



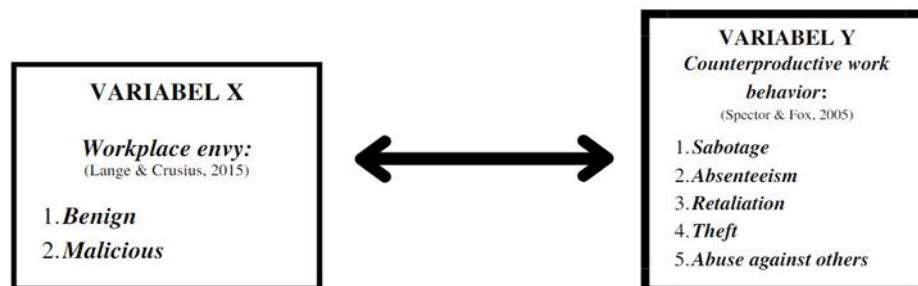
Penelitian psikologi secara eksperimental dan lintas budaya masih terbatas di Indonesia untuk menjelaskan bagaimana hubungan *workplace envy* dan CWB pada konteks budaya non-Barat. Indonesia memiliki karakter budaya dan organisasi yang berbeda dari konteks Barat. Hal ini memengaruhi bagaimana *workplace envy* terbentuk dan bagaimana ia mendorong perilaku kerja kontraproduktif. Indonesia memiliki budaya kolektivis yang tinggi yang fokus pada harmoni dan kerja sama serta berusaha mempertahankan hubungan sosial yang baik di antara pekerja sehingga *workplace envy* tidak ditampilkan secara langsung (Widjaja, dkk., 2023), tetapi justru muncul dalam bentuk perilaku pasif-agresif, misalnya menahan informasi, menghambat pekerjaan rekan, dan tidak bersedia membantu yang diungkapkan secara halus. Pada penelitian yang dilakukan di Malang, *benign envy* tetap muncul tetapi lebih kecil daripada *malicious envy* akibat norma harmoni budaya Jawa (Ramadhani & Puspitasari, 2022). Biasanya *benign envy* juga muncul pada lingkungan kerja profesional seperti perusahaan *start-up*, multinasional, dan sektor pendidikan tinggi)

Selain itu, dengan jarak kekuasaan yang tinggi di Indonesia, atasan kerja dan senior masih dianggap sangat berkuasa, sehingga *workplace envy* yang muncul masih terjadi secara pasif dan bukan konfrontatif. Dalam perusahaan yang kepemimpinannya otoritas, perilaku ini juga lebih mungkin akan muncul (Dewayani, 2021). Perilaku kerja kontraproduktif yang muncul cenderung berupa *Organizational*, bukan perilaku kerja kontraproduktif secara *Interpersonal* meskipun ada ketidakpuasan terhadap atasan dan senior. Hal ini terutama dapat terjadi dalam organisasi BUMN, pemerintahan, atau perusahaan keluarga (Permata Sari, dkk., 2019) karena adanya persepsi ketidaksetaraan *reward*, persaingan memperebutkan jabatan, masalah objektivitas *performance appraisal* oleh karyawan dan juga budaya kerja yang dianggap kompetitif. Dalam teori kepemimpinan, masalah LMX (hubungan atasan-bawahan) juga menjadi moderator penting dalam untuk menjelaskan perilaku kontraproduktif di tempat kerja dalam konteks Indonesia.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis hubungan antara *workplace envy* dengan *counterproductive work behavior* karyawan perusahaan X di Jakarta. Memahami dinamika ini akan dapat memberikan wawasan dan membantu PT.X dalam menyusun strategi untuk mengatasi masalah perilaku kerja kontraproduktif dan juga kecemburuan di tempat kerja. Adapun manfaat teoritis dari penelitian adalah mengembangkan keilmuan psikologi industri dan organisasi khususnya dalam penelitan variabel-variabel tersebut. Selanjutnya, manfaat praktis yang dapat diperoleh dari penelitan ini bagi pimpinan perusahaan, penelitian ini dapat menjadi sebuah masukan untuk memperhatikan adanya *workplace envy* di perusahaan X yang mengakibatkan *counterproductive work behavior*.

Dari latar belakang masalah yang sudah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini merupakan hal yang urgen untuk dilakukan untuk mengetahui hubungan *workplace envy* sebagai variabel independen dengan *counterproductive work behavior* sebagai variabel dependen. Oleh karena itu, peneliti menyusun kerangka berpikir dan rumusan masalah sebagai berikut: Apakah ada hubungan antara *workplace envy* dengan *counterproductive work behavior* karyawan perusahaan X di Jakarta?

Adapun kerangka berpikir yang disusun untuk menjelaskan posisi antar variabel dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Sedangkan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H01: Tidak ada hubungan antara *workplace envy (benign)* dengan *counterproductive work behavior* karyawan perusahaan X di Jakarta.

Ha1: Ada hubungan antara *workplace envy (benign)* dengan *counterproductive work behavior* karyawan perusahaan X di Jakarta.

H02: Tidak ada hubungan antara *workplace envy (malicious)* dengan *counterproductive work behavior* karyawan perusahaan X di Jakarta.

Ha2: Ada hubungan antara *workplace envy (malicious)* dengan *counterproductive work behavior* karyawan perusahaan X di Jakarta.

METODE

Partisipan Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling*. Peneliti memilih partisipan yang dianggap memiliki informasi berharga atau relevan untuk penelitian karena keterbatasan peneliti dalam mengambil partisipan yang memiliki jam kerja dinamis. Peneliti memilih sampel individu atau



unit berdasarkan kriteria tertentu yang sejalan dengan pertanyaan atau tujuan penelitian. Populasi Karyawan yang menjadi subyek penelitian ini adalah semua karyawan bidang produksi dari PT X di Jakarta yang berjumlah 55 orang. Peneliti bersyukur mendapatkan kesempatan untuk mengumpulkan kuesioner dari 55 orang tersebut. Dengan demikian pada praktik di lapangan, peneliti menggunakan teknik *total population sampling*.

Desain Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan kuantitatif korelasional yang digunakan untuk menguji hubungan antara dua atau lebih variabel dengan tujuan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan tersebut. Metode ini biasanya melibatkan pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner atau instrumen pengukuran lainnya, yang kemudian dianalisis dengan teknik statistik untuk menentukan apakah terdapat hubungan yang signifikan antara variabel-variabel tersebut (Creswell, 2014). Penelitian ini akan menggunakan *cross-sectional* dimana data yang dikumpulkan pada satu titik waktu atau selama periode waktu yang singkat dari sekelompok individu atau unit yang memiliki karakteristik atau serangkaian karakteristik yang sama (Sofya, dkk., 2022).

Prosedur Penelitian

Penelitian diawali dengan observasi peneliti terhadap fenomena yang terjadi pada perusahaan X di Jakarta. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, peneliti melihat adanya suatu perilaku negatif yang dilakukan oleh pihak pemilik perusahaan sehingga para karyawan melakukan hal-hal yang negatif dan menghambat kemajuan perusahaan itu sendiri. Setelah peneliti mengidentifikasi variabel psikologis apa yang dapat diteliti dari fenomena di atas, peneliti mulai mencari mencari gap dan urgensi penelitian. Selanjutnya peneliti mencari alat ukur yang bisa digunakan untuk mengukur kedua variabel yang sudah diadaptasi dalam bahasa Indonesia dan memiliki skor validitas dan reliabilitas yang baik. Peneliti juga telah mendapatkan uji etik penelitian dengan no 01121200027/ETIK/F.Psi-UPH/2023.

Selanjutnya, alat ukur tersebut dimasukkan ke dalam *google form* yang juga berisikan *inform consent* dan dibagikan kepada beberapa karyawan perusahaan X dengan divisi yang berbeda untuk uji coba alat ukur. Tahapan ini perlu dilakukan untuk melihat reliabilitas dan validitas alat ukur yang digunakan. Jika hasil reliabilitas dan validitas yang didapatkan rendah, maka peneliti akan menyesuaikan kembali alat ukur dan mengeliminasi item-item yang menurunkan validitas dan reliabilitas dari alat ukur tersebut. Dalam form *Informed Consent*, peneliti memberikan penyampaian informasi kepada subyek mengenai hal yang diharapkan dari subyek, penjelasan mengenai



kerahasiaan data, bagaimana data akan dipakai, risiko yang mungkin ada, cara mengatasinya, dan *reward* bagi subyek yang sudah berpartisipasi dengan baik. Setelah data didapatkan, data diolah secara statistik menggunakan *Jeffreys' Amazing Statistics Program* (JASP) versi 0.17.1.0.

Skala *Counterproductive Work Behavior Checklist* (CWB-C)

Alat ukur *Counterproductive Work Behavior Checklist* (CWB-C) dikonstruksi oleh Spector, dkk., (2006). Alat ukur ini diadaptasi peneliti dari Bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia dengan bantuan *expert judgement*. Skala CWB-C sendiri terdiri dari 32 *item* yang terbagi dalam lima dimensi yaitu *abuse*, *production deviance*, *sabotage*, *theft*, dan *withdrawal*. Alat ukur CWB-C menggunakan skala *Likert* yang memiliki rentang 1 sampai 5 (1 = “Tidak Pernah”; 2 = “Sekali dua kali”; 3 = Sekali dua kali dalam sebulan”; 4 = “Sekali dua kali dalam seminggu”; 5 = “Setiap hari”). Untuk melakukan skoring pada alat ukur CWB-C, nilai dari setiap item akan dijumlahkan. Total skor adalah jumlah dari semua 32 *item* dimana skor maksimal yang bisa didapat partisipan adalah 160. Semakin tinggi skor partisipan, semakin tinggi pula perilaku CWB-C yang dilakukan. Tabel di bawah ini menunjukkan posisi item berdasarkan sub-skalanya sebagai berikut:

Tabel 1. Blueprint Alat Ukur *Counterproductive Work Behavior Checklist*

Dimensi	No. Item		Jumlah
	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
<i>Abuse</i>	8, 9, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32		17
<i>Production deviance</i>	2, 10, 12		3
<i>Sabotage</i>	1, 5, 6		3
<i>Theft</i>	7, 16, 17, 18, 22		5
<i>Withdrawal</i>	3, 4, 11, 13		4
Total	32	0	32

Pada penelitian yang sudah dilakukan pada penelitian terdahulu, alat ukur CWB-C memiliki reliabilitas yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Spector, dkk., (2006), mendapatkan reliabilitas dimana *coefficient alpha* yang didapat sebesar 0.90. Sayangnya, pada penelitian ini tidak dicantumkan besar validitas dari alat ukur CWB-C. Selain itu, studi yang dilakukan oleh Bennett dan Robinson (2018), menunjukkan reliabilitas dan validitas CWB-C (*Counterproductive Work Behavior Checklist*) yang baik dengan sampel 327 karyawan dari berbagai industri. *Internal consistency* CWB-C ditemukan tinggi, dengan koefisien *alpha cronbach* sebesar 0.91. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pada alat ukur CWB-C mengukur konstruk yang sama.



Validitas konstruk CWB-C dinilai dengan melakukan *confirmatory factor analysis*. Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa instrumen tersebut memiliki kecocokan yang baik dengan data, mendukung anggapan bahwa instrumen tersebut mengukur berbagai dimensi perilaku kerja kontraproduktif. Selain itu, CWB-C ditemukan memiliki validitas konvergen dan diskriminan yang baik, yang berarti berkorelasi tinggi dengan ukuran lain dari konstruk yang sama dan rendah dengan ukuran konstruk yang tidak terkait (Dalal & Gorab, 2016). Hasil penelitian Dalal dan Gorab di atas menunjukkan bahwa CWB-C memiliki reliabilitas dan validitas yang baik dalam mengukur berbagai dimensi perilaku kerja kontraproduktif. *Internal consistency* CWB-C ditemukan tinggi, dengan koefisien *alpha cronbach* sebesar 0.91. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pada alat ukur mengukur konstruk yang sama.

Skala *Benign and Malicious Envy Scale* (BeMaS)

Alat ukur *Benign and Malicious Envy Scale* dikonstruksi oleh Lange dan Crusius (2015). Alat ukur ini telah diadaptasi oleh Ardi (2017) dari Bahasa Inggris ke Bahasa Indonesia. Alat ukur ini terdiri dari 10 *item* dan memiliki dua dimensi yakni *benign* dan *malicious* yang masing-masing dimensi memiliki lima butir *item*. Skala ini akan melihat kecenderungan watak kecemburuan seseorang. Jika skor pada dimensi *benign* lebih tinggi daripada skor dimensi *malicious*, maka partisipan cenderung memiliki watak yang baik dimana individu melihat kecemburuan di tempat kerja tersebut sebagai hal yang positif dan membuat dia berkembang. Sebaliknya, jika skor pada dimensi *malicious* lebih tinggi daripada skor dimensi *benign*, maka partisipan cenderung memiliki watak yang buruk dimana individu melihat kecemburuan kerja tersebut sebagai hal yang negatif dan membuat individu ingin menjatuhkan orang-orang yang dicemburui. Alat ukur ini menggunakan skala Likert dengan rentang 1-6 (1 = *sangat tidak setuju*, 6 = *sangat setuju*). Tabel 2 di bawah ini merupakan *blueprint* dari skala BeMaS.

Tabel 2. Blueprint *Benign and Malicious Workplace Envy Scale*

Dimensi	No. Item		Jumlah
	Favorable	Unfavorable	
<i>Benign Envy</i>	1, 3, 5, 7, 9		5
<i>Malicious Envy</i>	2, 4, 6, 8, 10		5
Total	10	0	10

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya, reliabilitas yang didapatkan oleh alat ukur ini cukup tinggi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Lange dan Crusius (2015), *internal consistency* pada dimensi *benign* ditemukan cukup tinggi dengan skor *alpha cronbach* 0.79. *Internal*



consistency pada dimensi *malicious* juga ditemukan tinggi dengan rentang *alpha cronbach* 0.83-0.91. Untuk validitasnya sendiri tidak disebutkan pada penelitian ini. Studi lain yang menguji reliabilitas dan validitas *Benign and Malicious Envy Scale* adalah penelitian yang dilakukan oleh Fam, dkk., (2020). Dalam studi yang telah dilakukan tersebut, para peneliti itu menemukan bahwa Skala *benign* dan *envy* memiliki *internal consistency* yang baik dengan koefisien *alpha cronbach* sebesar 0.89 untuk subskala *benign envy* dan 0.91 untuk subskala *malicious envy*.

Studi ini juga melaporkan reliabilitas *test-retest* yang baik untuk skala tersebut, dengan koefisien korelasi *intraclass* sebesar 0.80. Dalam hal validitas, para peneliti tersebut menemukan bahwa skala tersebut memiliki validitas konstruk yang baik, yang dibuktikan dengan korelasi positif yang signifikan antara Skala Kecemburuan *Benign* dan *Malicious* dengan ukuran harga diri, kecemasan, dan depresi. Studi ini juga menemukan bahwa skala BeMaS memiliki validitas kriteria yang baik, seperti yang ditunjukkan oleh korelasi positif yang signifikan antara skala BeMaS dan skala perbandingan sosial (Dinić & Branković 2022).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan software *Jeffreys' Amazing Statistics Program* (JASP) versi 0.17.1.0. Peneliti melakukan uji reliabilitas validitas kedua alat ukur untuk melihat sejauh mana alat ukur yang telah dipilih dapat diandalkan dan digunakan dalam penelitian ini. Untuk mengukur reliabilitas, peneliti akan menggunakan teknik *internal consistency* dimana peneliti akan melihat korelasi setiap item dalam alat ukur dari *alpha cronbach* yang didapat. Alat ukur memiliki reliabilitas yang baik ketika *alpha cronbach* yang di dapat di atas 0.7 (Sugiyono, 2017). Selanjutnya, peneliti akan menguji validitas dari kedua alat ukur menggunakan *construct validity* dimana peneliti akan melihat korelasi sejauh mana suatu item berkorelasi dengan skor total sehingga alat ukur dapat mengukur variabel tertentu yang hendak diukur (Ghozali, 2009). Peneliti akan melihat *corrected item-total correlation*, dimana jika hasil yang diperoleh skornya di atas 0.3, maka validitas alat ukur tersebut dinyatakan baik.

Uji Reliabilitas dan Uji Validitas Alat Ukur Penelitian Sebenarnya (Field)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas alat ukur BeMaS dimensi *benign*, BeMaS dimensi *malicious*, dan CWB-C didapatkan nilai cronbach's alpha sebesar 0.867, 0.497, dan 0.918. Suatu alat ukur dinilai reliabel jika angka cronbach's alpha > 0.6 sehingga dapat disimpulkan bahwa dimensi *Benign envy*, dan alat ukur CWB-C dapat dianggap reliabel, sementara dimensi *malicious envy* kurang reliabel. Walaupun dimensi *malicious envy* kurang reliabel, peneliti tetap menggunakan dimensi tersebut dengan alasan jumlah item menjadi terlalu sedikit jika dibuang untuk meningkatkan reliabilitas pada

dimensi malicious envy. Untuk item-rest correlation, BeMaS dimensi *Benign* berada di kisaran 0.635-0.752, BeMaS dimensi *Malicious* di kisaran 0.229-0.684, dan CWB-C di Kisaran 0.215-0.712. Dari hasil yang didapat dapat disimpulkan ada beberapa item dari alat ukur *BeMas* dimensi *Malicious* yang masih berada di bawah standar minimal validitas sebesar 0.25.

Tabel 3. Uji Reliabilitas dan Uji Validitas Alat Ukur Penelitian Sebenarnya

		<i>Workplace Envy</i>	
		<i>Benign</i>	<i>Malicious</i>
WE	<i>Cronbach's Alpha</i>	0.867	0.497
	<i>Item-Rest Correlation</i>	0.635-0.752	0.229-0.684
		<i>Counterproductive Work Behavior</i>	
		<i>Cronbach's Alpha</i>	0.918
CWB-C	<i>Item-Rest Correlation</i>	0.215-712	

HASIL PENELITIAN

Data Demografis

Berikut data demografis dari 55 orang karyawan pada divisi produksi PT. X di Jakarta yang menjadi partisipan dalam penelitian ini dan dirangkum di dalam Tabel 4.

Tabel 4. Data Demografis Subjek Penelitian

Faktor Demografi	Kategori	N (Jumlah Orang)	% (Presentase)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	43	78.2
	Perempuan	12	21.8
Usia	25	3	5.5
	26	2	3.6
	27	9	16.4
	28	13	23.6
	29	11	20
	30	6	10.9
	31	3	5.5
	32	3	5.5
	34	1	1.8
	35	4	7.3
Pendidikan Terakhir	D4/S1	51	78.2
	S2/S3	4	21.8

Lama Bekerja	0-5 Tahun	44	80
	5-10 Tahun	11	20

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa skala CWB-C yang mengukur *counterproductive work behavior* mendapatkan mean sebesar 41.473 dengan nilai standar deviasi sebesar 9.951 dan rentang skor antara 30 dan 89. Alat ukur BeMaS yang mengukur *workplace envy* mendapatkan mean sebesar 34.927 dengan standar deviasi sebesar 3.877 dan rentang skor antara 17 dan 39.

Tabel 5. Tabel Deskriptif Variabel

		Mean	Standard Deviation	Minimum	Maximum
Variabel	<i>Workplace Envy</i>	34.927	3.877	17	39
Dimensi	<i>Benign Malicious</i>	26	3.854	8	30
		6.964	1.503	4	12
Variabel	<i>Counterproductive Work Behavior</i>	41.473	9.951	30	89
Dimensi	<i>Abuse</i>	19.218	5.032	17	50
	<i>Production Deviance</i>	4.691	1.477	3	9
	<i>Sabotage</i>	8.545	1.152	3	9
	<i>Theft</i>	7.345	2.213	4	12
	<i>Withdrawal</i>	5.764	1.655	3	9

Norma Kategorisasi

Berikut hasil norma kategorisasi dari skor 55 orang karyawan PT. X di Jakarta yang dirangkum pada tabel 6.

Tabel 6. Norma Kategorisasi

Level	<i>Benign Envy</i>		<i>Malicious Envy</i>		CWB-C	
	N	%	N	%	N	%
Tinggi	3	5.4	5	9.1	5	9.1
Sedang	50	91	43	86	43	86
Rendah	2	3.6	7	4.9	7	4.9
Total	55 orang		55 orang		55 orang	

Pada norma kategorisasi penelitian ini meliputi *benign envy*, *malicious envy*, dan CWB-C. *Benign envy* dikatakan rendah jika nilai berada dibawah 22.15, sedang jika nilai berada diantara 22.15 dan



29.85, dan tinggi jika berada diatas 29.85. Selanjutnya *malicious envy* dikatakan rendah jika nilai berada dibawah 5.46, sedang jika nilai berada diantara 5.46 dan 8.47, dan tinggi jika berada diatas 8.47. Terakhir CWB-C dikatakan rendah jika nilai berada dibawah 31.52, sedang jika nilai berada diantara 31.52 dan 51.42, dan tinggi jika berada diatas 51.42.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Peneliti melakukan uji asumsi klasik uji normalitas untuk mengetahui apakah pendistribusian variabel independen dan dependen normal atau tidak (Azuar, 2014). Menurut Sugiyono (2017), uji normalitas adalah suatu teknik statistik yang digunakan untuk menguji apakah data yang diambil dari populasi tertentu mengikuti distribusi normal atau tidak. Hasil uji normalitas dapat dilihat dari nilai *p-value Shapiro Wilk* untuk melihat persebaran data penelitian yang didapat normal atau tidak. Jika nilainya yang didapat diatas 0.05, maka pendistribusiannya baik.

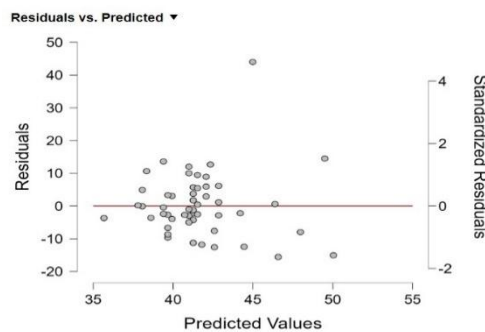
Tabel 7. Uji Normalitas

Variabel	<i>Shapiro-Wilk</i>	<i>P-Value Shapiro-Wilk</i>
<i>Benign Envy</i>	0.539	<.001
<i>Malicious Envy</i>	0.920	<.001
<i>Counterproductive Work Behavior</i>	0.828	<.001

Uji Normalitas memakai uji Shapiro-Wilk dengan melihat nilai *p-value*. Dari hasil yang telah didapatkan, *p-value* yang didapatkan dari setiap variabel adalah <.001 atau kurang dari 0.05 yang berarti data yang didapatkan tidak terdistribusi dengan normal, mengingat ada 10 orang responden yang termasuk dalam data outlier.

Uji Linearitas

Peneliti menggunakan uji linearitas yang merupakan uji asumsi dalam analisis statistik yang berusaha membuktikan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen adalah linear. Hal ini berarti bahwa perubahan dalam variabel independen akan menyebabkan perubahan yang proporsional dalam variabel dependen (Sugiyono & Susanto, 2015). Dalam *test of linearity*, adanya hubungan antar variabel dapat dilihat ketika nilai signifikansi di atas 0.05. Uji linearitas dilakukan dengan menggunakan *scatter plot*. Berikut hasil uji linearitas pada kedua variabel penelitian:



Gambar 2. Uji Linearitas

Berdasarkan hasil uji linearitas, sebaran data tidak berada di sepanjang garis distribusi dan tidak membentuk pola linear sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut tidak linear.

Uji Korelasi antar Variabel Penelitian

Tabel 8. Uji Korelasi antar Variabel Penelitian

Variabel		<i>Benign Envy</i>	<i>Malicious Envy</i>
<i>Benign Envy</i>	Spearman's rho	-	
	p-value	-	
<i>Malicious Envy</i>	Spearman's rho	-0.303	-
	p-value	0.025	-
CWB-C	Spearman's rho	-0.286	0.153
	p-value	0.034	0.264

Berdasarkan hasil uji korelasi yang telah dilakukan, didapatkan Spearman's rho yang didapat pada variabel *benign* dan *malicious envy* adalah -0.303 dan p-value yang didapat adalah 0.025 yang berarti kedua dimensi *Workplace Envy* terbukti berkorelasi negatif secara signifikan. Sementara itu, Spearman's rho yang didapat pada variabel *Workplace Envy* dimensi *benign* dan CWB-C adalah -0.286, dan p-value yang didapat adalah 0.034 yang berarti kedua variabel berkorelasi secara negatif dan signifikan. Terakhir, Spearman's rho yang didapat pada variabel *Workplace Envy* dimensi *malicious* dan CWB-C adalah 0.153 dan p-value yang didapat adalah 0.264 yang berarti kedua variabel tidak berkorelasi secara positif dan signifikan.

DISKUSI



Berdasarkan hasil uji korelasi yang sudah dilakukan, peneliti menemukan adanya korelasi negatif yang signifikan antara dimensi dalam *Workplace Envy* (*benign* dan *malicious*) dan juga antara variabel *Workplace Envy* (*benign*) dan CWB. Selain itu, peneliti juga menemukan korelasi yang tidak signifikan antara variabel *workplace envy* dimensi *malicious* dan CWB. Jika dihubungkan dengan hipotesis peneliti, maka Ha1 yang mengungkapkan bahwa ada hubungan dari *workplace envy* (*benign*) dengan *counterproductive work behavior*, maka Ha1 dinyatakan diterima. Sedangkan Ha2 yang mengungkapkan ada hubungan dari *workplace envy* (*malicious*) dengan *counterproductive work behavior* dinyatakan ditolak. Terdapat beberapa argumen yang dapat menjelaskan mengapa hal tersebut dapat terjadi. Pada dasarnya *Workplace Envy* dibagi menjadi dua bentuk kecemburuan di tempat kerja yang berbeda. *benign envy* (kecemburuan yang “jinak” / konstruktif) cenderung memotivasi individu untuk memperbaiki dirinya (misalnya meningkatkan kinerja), sementara *malicious envy* (cemburu yang “jahat”) lebih mungkin mendorong keinginan untuk menjatuhkan orang lain atau melakukan perilaku negatif di tempat kerja.

Dalam beberapa riset, *benign envy* dikaitkan dengan kinerja positif menurut González-Navarro, dkk., (2018). Dalam penelitian itu juga dijelaskan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan (LMX) mampu memoderasi efek *workplace envy* terhadap CWB. Jika hubungan LMX rendah, karyawan yang cemburu lebih mungkin mengekspresikan perilaku kontraproduktif. Studi empiris telah menunjukkan bahwa LMX dapat memperlemah atau memperkuat hubungan *envy* dengan CWB tergantung konteks organisasinya. *Benign envy* juga cenderung bersifat motivasional (ingin memperbaiki diri) sehingga justru hal itu berhubungan dengan kinerja positif (*task performance*).

Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Sabah dan rekan-rekan yang menjelaskan bahwa kecemburuan di tempat kerja tidak selalu memberikan dampak buruk dan dapat memberikan rasa kompetitif yang positif (Sabah, dkk., 2025). Pada kasus karyawan PT. X di Jakarta, dapat disimpulkan jika perilaku kerja kontraproduktif terjadi ketika hal-hal yang memicu kecemburuan di tempat kerja muncul. Hal-hal tersebut meliputi perilaku atasan yang berbeda, gaji antar karyawan yang memiliki jabatan sama bisa berbeda, dan juga pembagian kerja yang tidak adil (Li, Xu., & Kwan., 2021). Berdasarkan wawancara yang telah peneliti lakukan, ditemukan banyak karyawan di perusahaan X yang ternyata malah menjadi termotivasi positif dengan adanya hal-hal yang memicu kecemburuan di tempat kerja. Ketika individu melihat kejadian-kejadian yang dapat menimbulkan kecemburuan di tempat kerja, karyawan justru termotivasi untuk menjadi lebih aktif dan bersemangat agar dapat menyamai bahkan melampaui prestasi kerja karyawan yang lainnya (Lange & Crusius, 2015). Penelitian lainnya juga



menyatakan bahwa *benign envy* berkorelasi positif dengan *task performance* (kinerja tugas), sedangkan *malicious envy* berkaitan positif dengan interpersonal CWB (Wen Chi & Chieh-Ku, 2019).

Secara logis, sebenarnya karyawan yang memiliki kecemburuan negatif sangat berpotensi untuk melakukan perilaku CWB. Menurut *Theory of Relative Deprivation* (dalam González-Navarro, dkk., 2018), ketika karyawan merasa cemburu (*workplace envy*), mereka akan merasakan “ketidakadilan relatif” karena perbedaan antara apa yang mereka punya dan apa yang dimiliki orang lain. Perasaan ini bisa memicu ketegangan dan dorongan untuk melakukan tindakan sebagai kompensasi atau pembalasan, termasuk CWB, untuk “menyeimbangkan” perbandingan sosial. Pada penelitian yang dilakukan peneliti ini, *malicious envy* terbukti memiliki hubungan positif dengan CWB, namun sayangnya tidak signifikan secara statistik. Kemungkinan hal ini bisa terjadi mengingat karakteristik responden dalam budaya Timur yang lebih mengedepankan sopan santun dan etika dalam pergaulan dan pekerjaan di tempat kerja.

Menurut teori *Affective events* (Weiss & Cropanzano, 1996), *Malicious Envy* dapat memacu emosi negatif yang dipicu oleh peristiwa kerja seperti iri pada rekan yang lebih sukses sehingga hal tersebut akan menghasilkan perilaku kontraproduktif. Menurut teori perbandingan sosial dan *Equity theory*, perbandingan sosial yang tidak menguntungkan juga memunculkan rasa ancaman dan permusuhan karena karyawan cenderung melakukan perbandingan dengan rekan kerjanya (Scholl, 2002). Sementara menurut Spector dan Fox (2002) model emosi dari perilaku menyimpang di tempat kerja terjadi karena adanya emosi negatif (*anger, envy, resentment*) adalah prediktor langsung untuk perilaku menyimpang dan merusak di tempat kerja, di mana karyawan berusaha “mengeluarkan” emosi iri melalui CWB dan menganggap hal itu sebagai pembalasan atau suatu perilaku untuk meredakan emosinya.

Beberapa penelitian lain menggunakan model di mana *malicious envy*, sebagai emosi negatif, bisa menjadi mediator antara faktor-faktor situasional (misalnya kepemimpinan narsistik) dan perilaku kerja negatif seperti CWB (Braun, dkk., 2018). Artinya *narcissisme* pemimpin akan meningkatkan *malicious envy* karyawan dan memediasi hubungan antara narsisme pemimpin dan CWB pada supervisor. Sebaliknya *benign envy* tidak selalu kuat menekan CWB dalam konteks kepemimpinan narsistik. Berdasarkan penelitian Wen Chi dan Chieh-Ku (2019), variabel seperti LMX atau orientasi tujuan (*goal orientation*) bisa memoderasi atau menyalurkan dampak *envy*. Sebagai contoh, orientasi tujuan dapat memperlemah hubungan antara *malicious envy* dan CWB interpersonal, tapi untuk hubungan *benign envy* dengan kinerja, efek moderasinya bisa saja berbeda.



Pada akhirnya, memahami hubungan antara kecemburuan di tempat kerja dengan *counterproductive work behavior* akan dapat membantu organisasi mencegah atau meminimalkan terjadinya perilaku negatif ini. Secara keseluruhan, mempelajari hubungan antara kecemburuan di tempat kerja dan *counterproductive work behavior* penting untuk memahami cara menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang mungkin bisa jadi pertimbangan bagi penelitian selanjutnya untuk memperbaiki dan mencari solusi dari keterbatasan penelitian ini. Penelitian ini dilakukan dengan jumlah sampel yang relatif kecil dan berasal dari satu divisi produksi di dalam satu perusahaan sehingga penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan pada kondisi divisi lain maupun perusahaan lain.

Selanjutnya, *social desirability* dapat menjadi penyebab jawaban yang diberikan oleh karyawan pada survei yang disebarkan tidak menggambarkan persepsi dan perilaku karyawan sebenarnya. Kwak, dkk., (2021) menjelaskan mengenai *Social Desirability Bias* dimana individu dapat memberikan respon yang dianggap lebih diinginkan atau diterima secara sosial daripada respon yang individu itu ingin berikan sebenarnya. Hal ini dikarenakan individu ingin memberikan gambaran positif dan menghindari penilaian negatif dari orang lain terutama pada item-item kuesioner tentang perilaku yang negatif seperti perilaku kontraproduktif.

SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan adanya korelasi negatif yang signifikan antara variabel *benign envy* dan CWB, serta membuktikan adanya korelasi positif yang tidak signifikan antara variabel *malicious envy* dan CWB. Hal ini menunjukkan jika karyawan dengan kecemburuan kerja *benign* yang menemukan adanya perilaku atasan yang memicu kecemburuan karyawan di tempat kerja, karyawan bisa saja menunjukkan perilaku kerja positif yang justru memotivasi dirinya untuk menjadi karyawan yang lebih baik dan secara tidak langsung maka perilaku kontra produktifnya akan menurun. Di sisi yang lain, karyawan dengan kecemburuan kerja yang negatif, apabila mereka menemukan adanya perlakuan atasan yang memicu kecemburuan di tempat kerja, perilaku kerja kontraproduktif karyawan belum tentu akan terjadi secara langsung di perusahaan X tersebut mengingat banyaknya faktor lain yang mungkin menjadi pertimbangan karyawan, seperti etika dan konsekuensi hukum yang menanti.

Beberapa saran teoritis yang dapat dilakukan oleh peneliti selanjutnya adalah menjangkau populasi penelitian yang lain agar variabel *workplace envy* dan CWB dapat diteliti dengan dampak yang lebih luas. Selanjutnya, peneliti selanjutnya juga dapat melakukan penelitian dengan metode kualitatif agar dapat lebih mengeksplorasi kepribadian karyawan dan kemungkinan munculnya faktor lain yang



diduga dapat memengaruhi perilaku kontraproduktif karyawan di tempat kerja. Penelitian longitudinal juga dapat dilakukan untuk mengukur apakah *benign envy* dalam jangka panjang akan tetap “positif” atau bisa beralih menjadi *malicious envy* ketika frustrasi terus berkembang karena keadaan organisasi dan suasana kerja tidak berubah.

Selanjutnya, saran praktis diberikan untuk karyawan agar mereka bisa mempelajari lebih dalam dimensi *benign* dalam *workplace envy* untuk membuka perspektif baru yang lebih positif dan menghindari perilaku *counterproductive work behavior* yang bisa merugikan pelaku itu sendiri. Program pengembangan kepemimpinan dan pelatihan *emotional intelligence* juga bisa membantu karyawan mengelola *envy* dengan sehat, agar *benign envy* bisa digunakan sebagai motivasi yang positif, bukan pemicu perilaku yang merugikan. Bagi para pimpinan organisasi, mereka perlu memantau kondisi kerja internal yang memicu *workplace envy* karena jika dibiarkan berlebihan, *envy* secara umum bisa berubah menjadi *malicious envy*. Selain itu, pihak manajemen perusahaan perlu meningkatkan kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX) agar dapat menyalurkan *malicious envy* ke arah yang lebih konstruktif.



REFERENSI

- Abdul, M., Alawiyah, T., Apriansyah, G., Sirodj, R. (2022). Survey Design: Cross Sectional dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, 3(01):31-39. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/368489619_Survey_Design_Cross_Sectional_dalam_Penelitian_Kualitatif
- Ardi, R. (2017). *Indonesian translation of the Dispositional Benign and Malicious Envy Scale (BeMaS)*. https://bemas-envy-scale.github.io/translations/BeMaS_Indonesian_Ardi_2017.html
- Azuar, J. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. UMSU PRESS.
- Arifiani, R. S., & Sawitri, H. S. R. (2025). Counterproductive work behavior in organizations: A systematic literature review using bibliometric analysis. *Multidisciplinary Reviews*, 9(3), 2026117. <https://doi.org/10.31893/multirev.2026117>
- Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2018). Development of deviation measures in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 702-723. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/12418137_Development_of_a_Measure_of_Workplace_Deviance
- Braun, S., Aydin, N., Frey, D., & Peus, C. (2018). Leader narcissism predicts malicious envy and supervisor-targeted counterproductive work behavior: Evidence from field and experimental research. *Journal of business ethics*, 151(3), 725-741. DOI: 10.1007/s10551-016-3224-5
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dalal, R. S., & Gorab, A. K. (2016). Insider threat in cyber security: What the organizational psychology literature on counterproductive work behavior can and cannot (yet) tell us. In S. J. Zaccaro, R. S. Dalal, L. E. Tetrick, & J. A. Steinke (Eds.), *Psychosocial dynamics of cyber security* (pp. 92–110). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Dinić, B. M., & Branković, M. (2022). Cross-cultural comparison of the Benign and Malicious Envy Scale (BeMaS) across Serbian and US samples and further validation. *European Journal of Psychological Assessment*, 38(1), 49–60. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000643>
- Dewayani, M. P. (2021). Pengaruh Self-Esteem, Narsisisme, Workplace Envy, Dan Job Stress Pada Kinerja Karyawan Milenial Di Masa Pandemi Covid-19 Di Indonesia. *Skripsi.STIE YKPN*. <http://repositorybaru.stieykpn.ac.id/701/1/Ringkasan%20Skripsi%20Maharani%20Putri%20Dewayani%20211729753.pdf>
- Duffy, M.K., Ganster, D.C., & Pagon, M. (2002). Social breakdown at work. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/2006-13033-008>
- Dihni, V. (2021). DKI Jakarta Miliki 1.628 Perusahaan Manufaktur pada 2021. *Katadata Media Network*. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/12/13/dki-jakarta-miliki->



1628-perusahaan-manufaktur-pada-2021

- Eissa, G., & Ali, A. (2020). Workplace envy: A systematic review of its effects and antecedents. *International Journal of Business Administration*, 11(5), 77-89. Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-021-09772-y>
- Fam, J. Y., Yap, C. Y. L., Murugan, S. B., & Lee, T. (2020). Benign and Malicious Envy Scale: An assessment of its factor structure and psychometric properties. *Psychological Thought*, 13(1), 66-84. <https://doi.org/10.37708/psyct.v13i1.389>
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879101918032>
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Penerbit: Universitas Dipenogoro
- González-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Tosin Olateju, A., & Llinares-Insa, L. I. (2018). Envy and Counterproductive Work Behavior: The Moderation Role of Leadership in Public and Private Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), 1455. <https://doi.org/10.3390/ijerph15071455>
- Hassan, A., & Siddiqui, D. A. (2021). Envy, Counterproductive Work Behavior, and Wellbeing: The Role of Employee Exhaustion Complemented by LMX. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3942287> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3942287>
- Johnston, J., & Gibson, B. (2018). Developing and testing the validity and reliability of a new survey instrument for measuring social support. *Journal of Social Psychology*, 158(4), 492-505. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/319998004_Validity_and_Reliability_of_the_Research_Instrument_How_to_Test_the_Validation_of_a_QuestionnaireSurvey_in_a_Research
- Kamalina, A (2023). Prediksi Nasib Ekonomi Jakarta Setelah Ibu Kota Pindah ke IKN. *Bisnis.com*, Retrieved from <https://ekonomi.bisnis.com/read/20231206/9/1721598/prediksi-nasib-ekonomi-jakarta-setelah-ibu-kota-pindah-ke-ikn>
- Kwak, D.-H. (A.), Ma, X., & Kim, S. (2021). When does social desirability become a problem? Detection and reduction of social desirability bias in information systems research. *Information & Management*, 58(7), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103500>
- Lange, J., & Crusius, J. (2015). Dispositional envy revisited: Unraveling the motivational dynamics of benign and malicious envy. *Personality and social psychology bulletin*, 41(2), 284-294. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0146167214564959>
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K. (2021). Consequences of workplace ostracism: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 641302. <https://psycnet.apa.org/doi/10.3389/fpsyg.2021.641302>



- Lin, W., Peng, Y., & Yang, H. (2016). *Jealousy and counterproductive work behavior: Social comparisons and organizational justice*. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 491504.
- Muchtar, D. (2018). Uji Validitas Konstruk Pada Instrumen Counterproductive Work Behavior Checklist Dengan Metode Confirmatory Factor Analysis (CFA). *Jurnal Pengukuran Psikologi dan Pendidikan Indonesia* (1). Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/326591699_Uji_Validitas_Konstruk_Pada_Instrumen_Dengan_Metode_Confirmatory_Factor_Analysis_CFA
- Ones, D. S., Anderson, N., Viswesvaran, C., KepirSinangil, H., Mercado, B. K., Dilchert, S., & Giordano, C. (2018). Counterproductive work behaviors. In *The SAGE Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 109-210). SAGE Publications Ltd.
- Permata Sari, Putri, Dharma, S., & Jadmiko, P. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Keadilan Organisasional Dan Persepsi Dukungan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Pada Pegawai Bagian Pelayanan Pt.Pln Wilayah Sumatera Barat. *Abstract of Undergraduate Research* 15(2). <https://ejurnal.bunghatta.ac.id/index.php/JFEK/article/download/15204/12830>.
- Priyatno, D. (2018). *Panduan praktis uji hipotesis: Aplikasi dengan SPSS*. Penerbit Salemba Infotek.
- Ramadhani, M. W. W., & Ruspitasari, W. D. (2022). The Correlation Between Coworker Envy and Workplace Ostracism: The Mediating Role of The Nature of Work on the Job Performance of CV Istana Boneka Employees. *J-MKLI (Jurnal Manajemen Dan Kearifan Lokal Indonesia)*, 6(1), 44-51. <https://doi.org/10.26805/JMKLI.V6I1.161>
- Robinson, S.L., & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behavior: A multidimensional scaling study. *Journal of Management Academy*, 38(2), 555-572. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/228079661_A_Typology_of_Deviant_Workplace_Behaviors_A_Multidimensional_Scaling_Study
- Sabah, A., Aljaberi, M. A., & Hassan, S. A. (2025). Examining benign and malicious envy and flourishing among Muslim university students in Algeria: A quantitative study. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101293. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101293>
- Sembiring, L. (2022) Ibu Kota Pindah, Ini Nasib Gedung Pemerintahan di Jakarta. *CNBC Indoensia*. Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220118140624-4-308375/ibu-kota-pindah-ini-nasib-gedung-pemerintahan-di-jakarta>
- Scholl, R. W. (2002). *Equity Theory*. University of Rhode Island. Retrieved from: <http://web.uri.edu/research-admin/equity-theory/>
- Sofya, A., Novita, N. C., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2024). Metode survey: Explanatory survey dan cross sectional dalam penelitian kuantitatif. *Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(3), 1696-1708. <https://doi.org/10.56832/edu.v4i3.556>
- Spector, P. E. (2005). The theory of planned behavior and occupational health psychology. In J. Barling, K. Kelloway, & M. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 171-186). Retrieved from:



<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8120621/>

- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 36 12(2), 269-292. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482202000499>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Sugiyono (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta
- Sugiyono & Susanto, A. (2015). *Cara Mudah Belajar SPSS & Lisrel*. CV. Alfabeta
- Tempo.Co (2022, 19 Maret). <https://www.tempo.co/arsip/7-konsep-pengembangan-jakarta-jadi-kota-bisnis-pasca-ikn-pindah-ke-kalimantan--415213>
- Yang, C., & Tang, R. (2021). Validating the “two faces” of envy: The effect of self-control. *Frontiers in Psychology*, 12, 731451. <https://psycnet.apa.org/doi/10.3389/fpsyg.2021.731451>
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2011). The envy premium in product evaluation. *Journal of Consumer Research*, 37(6), 984-998. Retrieved from: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/37/6/984/1870048?login=false>
- Wen Chi, N & Chieh Ku, S. (2019). Moving up or Pulling down? The Relationship between Benign and Malicious Envy, Task Performance and Interpersonal Counterproductive Work Behaviors: *The Moderating Roles of Personal and Situational Factors*. *Journal of Management and Business Research*, 36(3), 245-277. DOI : 10.6504/JMBR.201909_36(3).0002
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, pp. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
- Widjaja, W., Wijayadne, D. R., & Renz, F. M. (2023). Employee Performance: The Moderating Role Of Leader-member Exchange (A Study On The Fast-Fashion Retail Industry). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 25(2).
- Zurriaga, R., González-Navarro, P., & Buunk, A. P. (2020). Envy in the workplace: A systematic review of the past five years. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 20, 1247-1256. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.4.09>. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/350791982_Envy_in_the_Workplace_A_Systematic_Review_of_the_Past_Five_Years