

# Efek Moderator *Al Haya* Terhadap Kelelahan Emosional Dan Konflik Peran Dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif

Maripah<sup>1</sup>, Abdul Mujib<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

email : [marifahmae83@gmail.com](mailto:marifahmae83@gmail.com)

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji peran *al haya* sebagai mediator pada kelelahan emosional dan konflik peran terhadap perilaku kerja kontraproduktif (PKK). PKK merupakan perilaku yang dilakukan oleh individu secara sengaja yang bertentangan dengan tujuan, aturan, dan norma organisasi serta dapat memberikan efek negatif bagi organisasi dan anggota di dalamnya. Kelelahan emosional merujuk pada keadaan psikologis yang disebabkan oleh kelelahan fisik dan emosional seseorang. Konflik peran merupakan situasi di mana seorang karyawan mengalami ketidakcocokan peran antara pekerjaan dan keluarga. *Al haya* adalah kepekaan diri yang mendorong seseorang untuk meninggalkan perilaku buruk dan melaksanakan kewajiban yang ada. Penelitian ini melibatkan 381 partisipan yang bekerja sebagai tenaga pendidik tingkat TK, SD, SMP, SMA sederajat fullday school, boarding school dan pondok pesantren. Analisis data dilakukan dengan metode path analysis dengan software Mplus 8.4 dan SPSS 26.0. Hasil penelitian menunjukkan *al haya* tidak dapat berperan sebagai moderator pada kelelahan emosional dan konflik peran dengan PKK.

**Kata kunci** : *al haya*, kelelahan emosional, konflik peran, perilaku kerja kontraproduktif

## Abstract

The purpose of this study is to examine the role of *al haya* as a mediator in the relationship between emotional exhaustion and role conflict on counterproductive work behavior (CWB). CWB refers to behaviors intentionally carried out by individuals that contradict the objectives, rules, and norms of the organization, potentially causing negative effects for the organization and its members. Emotional exhaustion refers to a psychological state caused by an individual's physical and emotional fatigue. Role conflict is a situation where an employee experiences incompatibility between work and family roles. *Al haya* is a self-sensitivity that motivates an individual to refrain from bad behavior and fulfill their obligations. This study involved 381 participants who work as educators at various educational levels including kindergarten, elementary, middle, and high school, as well as fullday school, boarding school, and Islamic boarding school. Data analysis was performed using path analysis with Mplus 8.4 and SPSS 26.0 software. The results showed that *al haya* cannot act as a moderator between emotional exhaustion and role conflict with CWB.

Keywords: *al haya*, emotional exhaustion, role conflict, counterproductive work behavior

## PENDAHULUAN

Sekolah sebagai entitas formal memiliki struktur yang memungkinkan untuk menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan yang efektif. Setiap struktur memiliki posisi yang spesifik, saling berinteraksi, dan melaksanakan peran sesuai dengan posisinya (Rifai, 2016). Konsep ini sejalan dengan tujuan organisasi yang dijelaskan oleh Robbins (dalam Ambarwati, 2018), yang menekankan bahwa kolaborasi yang baik dari setiap elemen organisasi diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.

Belakangan ini, fenomena yang banyak diteliti oleh para ilmuwan adalah mengenai kerugian yang disebabkan oleh perilaku kerja kontraproduktif di berbagai organisasi dan perusahaan, termasuk di dunia pendidikan. Sebagai lembaga pendidikan, sekolah memiliki tanggung jawab untuk menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan pendidikan di Indonesia (Wicaksono, 2020). Namun, Indonesia masih tertinggal dalam peringkat pendidikan dunia, seperti yang diungkapkan oleh Sambo (2022) berdasarkan pemeringkatan dari *World Population Review* 2021, dengan Indonesia berada di peringkat ke-54 dari 78 negara yang dinilai. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia masih kalah jauh dibandingkan dengan negara-negara tetangga di Asia Tenggara, seperti Singapura di peringkat 21, Malaysia di peringkat 38, dan Thailand di peringkat 46 (Media Indonesia.com, 2024).

Dalam artikel yang berjudul *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia*, Fajri & Afriansyah (2019) menyampaikan bahwa situasi yang terjadi saat ini masih menunjukkan banyaknya guru yang tidak optimal dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa hal yang menjadi perhatian adalah kebiasaan guru yang sering terlambat saat masuk ke kelas, lebih banyak menceritakan daripada menjelaskan materi pelajaran, kurang memahami konsep materi yang akan diajarkan, serta kurang memahami karakteristik siswa. Bahkan, terdapat beberapa guru yang hanya masuk ke dalam kelas untuk memberikan tugas dan kemudian pergi meninggalkan kelas tanpa memberikan penjelasan lebih lanjut.

Mengingat pentingnya dampak finansial dan nonfinansial dari perilaku kerja kontraproduktif, penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku tersebut menjadi krusial untuk mengurangi pengaruh negatifnya terhadap organisasi. Beberapa faktor yang telah diteliti meliputi kecerdasan emosional dan perilaku organisasi (Mio, Humphrey dan Qian, 2022); teori peristiwa afektif (Kueny dkk, 2020); motivasi pencapaian tujuan, keterlibatan kerja & dark Triad (Derbis, 2020); kelelahan emosional, kepuasan kerja dan keadilan organisasi (Tziner dkk, 2020); stress kerja & kemampuan beradaptasi (Yu, Liu & Li, 2019); konflik peran, kelelahan emosional, stress kerja & Machiavellianism (Zao, Xiao, Mao & Liu, 2018); pelanggaran kontrak & perasaan pelanggaran (Grip, Vantilborgh & Jones, 2018); teori perilaku terencana dan model ketidakseimbangan upaya-hadiah (Costantini, Ceschi, Sartori & Ricardo, 2019); pelepasan moral dan kesadaran keamanan informasi (Blinder, Stanulewicz & Natalia, 2021); serta al haya atau karakter malu (Chairani, Cucurani & Priyanto, 2021).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, perilaku kerja kontraproduktif dapat berdampak buruk pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Ferris, Brown, & Heller, 2009; Mulki dkk., 2006; Steward, Bing, Davison, Woehr, & Mcintyre, 2009; Zao, Xiao, Mao & Liu, 2018; Chen, Richard, Boncoeur, Ford Jr, 2020). Selain itu, penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif sering ditemukan pada karyawan yang mengalami kelelahan emosional. Menurut penjelasan lain yang disampaikan oleh Chen, Richard, Boncoeur, & Ford Jr (2020), kelelahan emosional yang disebabkan oleh ketidakstabilan emosional dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya perilaku kerja

kontraproduktif yang lebih tinggi, yang pada akhirnya akan berdampak negatif pada kemampuan kinerja karyawan.

Beberapa peneliti (Zapf, Seifert, Schmutte, Mertini & Holz, 2001; Dalahska & Bulik, 2005; Ugwu, Enwereuzor, Fimber & Udeagha S, 2017; Xingyu Qu, Yao & Liu, 2021) telah menjelaskan bahwa adanya kecenderungan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan dapat menjadi indikasi bahwa mereka tidak mampu mengelola emosi dengan baik atau mengalami tingkat kelelahan emosional yang tinggi. Hal ini meningkatkan kemungkinan seseorang untuk berperilaku kerja kontraproduktif.

Kelelahan emosional merujuk pada keadaan psikologis yang disebabkan oleh kelelahan fisik dan emosional akibat dari stres, yang merupakan aspek penting dari kelelahan kerja. Keadaan emosi karyawan memiliki hubungan yang erat dengan perilaku mereka (Maslach & Jackson, 1981; Baumeister et al., 2001; Martinko et al., 2002; Pery et al., 2008; Perry et al., 2010; Zhu et al., 2015; Wei & Ni, 2020). Selain itu, kelelahan emosional juga memiliki dampak positif langsung terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Oleh karena itu, penulis memperkirakan bahwa terdapat pengaruh antara kelelahan emosional dan perilaku kerja kontraproduktif.

Studi yang dilakukan oleh Selvarajan, TT (Rajan), Singh, Kloning, Peggy A.; dan Misra (2019) serta Jin, Zhu, Fu dan Wang (2022) menunjukkan bahwa konflik peran dapat menjadi penghambat efektivitas organisasi yang berdampak pada perilaku kerja kontraproduktif. Ketika seseorang mengalami konflik peran tingkat tinggi, mereka cenderung merasa kewalahan dengan tanggung jawab yang harus mereka emban. Hal ini dapat menyebabkan individu terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif seperti datang terlambat atau pulang lebih awal. Konflik peran terjadi ketika seseorang diminta untuk menjalankan dua atau lebih peran yang menimbulkan aktivitas yang bertentangan atau bahkan saling eksklusif. Sebagai akibatnya, kepatuhan terhadap satu aktivitas dapat membuat kepatuhan terhadap aktivitas lain menjadi lebih sulit atau bahkan tidak mungkin (Rahim, 2023).

Beberapa literatur telah menguraikan tentang konflik peran. Menurut Hardiyani (2023), konflik peran adalah situasi di mana seorang karyawan mengalami ketidakcocokan peran antara pekerjaan dan keluarga. Kehadiran peran pekerjaan dalam kehidupan keluarga membuatnya sulit untuk menjalankan kewajiban dalam peran keluarga. Kesulitan ini menyebabkan adanya peran yang saling bertentangan dalam berbagai bidang pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang peran kelelahan emosional dan konflik peran sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif. Penulis berasumsi bahwa mengidentifikasi potensi prediktor perilaku kerja kontraproduktif menjadi sangat penting bagi praktisi, termasuk pimpinan organisasi, untuk lebih memahami dan mengurangi kondisi tersebut.

Faktor lain yang ingin diuji sebagai moderator dalam penelitian ini adalah *Al-haya'*. Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *Al-haya'* antara lain: *Al-haya' sebagai solusi permasalahan anak bangsa* (Basalamah, 2014), yang menyimpulkan bahwa penanaman sifat *Al-haya'* dapat mengatasi permasalahan moral yang terjadi di masyarakat.

Penelitian lainnya adalah *Al-Haya' dalam perspektif psikologi Islam: kajian konsep dan empiris* (Farmawati, 2020). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa individu yang memiliki *Al-haya'* akan menjaga tindakan mereka karena memiliki kesadaran yang baik terhadap nilai-nilai positif. Individu yang memiliki *Al-haya'* akan selalu menjaga tindakan mereka, baik saat ada orang yang melihat atau tidak, karena mereka meyakini bahwa Allah-lah yang Maha Melihat.

Chairani, Cucurani, dan Priyanto (2021) juga menjelaskan dalam tulisan mereka bahwa perilaku yang tidak diinginkan seperti perilaku curang, korupsi, perilaku tidak sopan, arogansi, dan lain-lain disebabkan oleh kurangnya *Al-Haya'*. Oleh Spektor & Fox (2004) tindakan yang dimaksudkan untuk merugikan organisasi atau orang-orang dalam organisasi (meliputi agresi, permusuhan, sabotase, pencurian dan penarikan diri) didefinisikan sebagai perilaku kerja kontraproduktif.

Dalam penjelasan lain, karakter malu atau *al haya'* adalah kepekaan diri yang mendorong seseorang untuk meninggalkan perilaku buruk dan melaksanakan kewajiban yang ada (Mujib, 2019). Pemahaman individu terhadap konsep malu akan mempengaruhi cara mereka dalam menghadapi nilai malu tersebut (Chairani, Cucurani & Priyanto, 2021). Dalam Islam, rasa malu timbul karena beberapa faktor, seperti melanggar aturan, kurangnya kesungguhan dalam beribadah, rasa hormat, keinginan untuk menghormati orang lain, ikatan kekerabatan, merasa hina dan rendah diri, cinta, ibadah, memiliki harga diri dan martabat, serta malu terhadap diri sendiri (Al-Mishri dalam Fatmawati, 2020).

Penulis berpendapat bahwa seseorang yang mengalami tingkat kelelahan emosional yang tinggi dan konflik peran cenderung melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Namun, jika individu tersebut memiliki *al haya'* yang dominan dan percaya bahwa perilaku tersebut melanggar norma-norma atau nilai-nilai yang dihargai dalam lingkungan kerja mereka, *al haya'* tersebut dapat bertindak sebagai penghambat. *Al haya'* dapat mendorong individu untuk menghindari atau mengurangi perilaku kerja kontraproduktif tersebut.

Berdasarkan penjabaran paragraf di atas, penulis tertarik untuk meneliti kelelahan emosional dan konflik peran sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif dan menjadikan *al haya'* sebagai moderator. Penulis beranggapan bahwa mengidentifikasi potensi prediktor perilaku kerja kontraproduktif menjadi sangat penting bagi organisasi di mana *al haya'* dapat mengurangi dampak negatif kelelahan emosional dan konflik peran terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

## METODE

Partisipan penelitian ini terdiri dari tenaga pendidik atau guru dari jenjang TK, SD, SMP, dan SMA sederajat *fullday school, boarding school*, dan pondok pesantren. Mereka berasal dari kabupaten Tangerang, Lebak, dan Pandeglang. Jumlah partisipan dalam penelitian ini sebanyak 381 orang. *Teknik sampling* yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*, di mana penulis memilih sampel

berdasarkan kriteria yang sesuai dengan konsep penelitian, termasuk *variabel dependen*, *variabel independen*, dan variabel moderator. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara klasikal dan *daring* menggunakan *google form* serta pertemuan langsung.

### **Alat ukur perilaku kerja kontraproduktif**

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel perilaku kerja kontraproduktif adalah skala perilaku kerja kontraproduktif yang telah diadaptasi dan modifikasi pada penelitian Olivia (2016) dalam bentuk skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (Tidak Pernah) hingga 5 (Selalu). Skala ini terdiri dari empat dimensi yang diambil dari perilaku kerja kontraproduktif menurut Robinson dan Bennett (1995), yaitu: dimensi penyimpangan produksi, penyimpangan property, penyimpangan politik, dan agresi personal. Contoh butir pada alat ukur ini adalah “mengajar di kelas setelah ditegur kepala sekolah”, “pulang sebelum jam mengajar selesai” dan “sengaja beristirahat di saat jam mengajar”.

### **Alat ukur kelelahan emosional**

Alat ukur yang digunakan untuk menilai tingkat kelelahan emosional adalah skala yang disusun oleh penulis berdasarkan indikator-indikator dari (Maslach dan Jackson, 1981) yang terdiri dari dimensi fisik, psikologis, dan mental. Skala ini terdiri dari 15 item dengan partisipan diminta memberikan tanggapan menggunakan skala Likert 5 poin, dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Contoh butir pada alat ukur ini adalah “Banyaknya pekerjaan membuat saya kurang tidur”, “Banyaknya pekerjaan membuat saya mudah lupa” dan “Saya mengerutu dalam hati ketika pekerjaan menumpuk”.

### **Alat ukur konflik peran**

Pengukuran variabel konflik peran menggunakan alat ukur yang dinilai dengan menggunakan skala yang telah disusun oleh penulis sendiri. Skala ini didasarkan pada indikator-indikator yang dikemukakan oleh Carlson, Kacmar & Williams (2000) dan terdiri dari enam sub skala yang berbeda. Keenam sub skala ini digunakan untuk mengukur enam dimensi konflik antara pekerjaan dan keluarga, yaitu WIF berbasis waktu, FIW berbasis waktu, WIF berbasis *strain*, FIW berbasis *strain*, WIF berbasis perilaku, dan FIW berbasis perilaku. Alat ukur ini terdiri dari 24 item, dan tanggapan dari responden diberi skor pada skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Contoh butir pada alat ukur ini adalah “Saya melewatkan acara keluarga karena sibuk bekerja”, “Saya memilih di rumah saja, meski mendapat tugas ke luar kota” dan “Saya dapat bekerjasama dengan rekan kerja, sementara di rumah sering berselisih”.

### **Alat ukur *al Haya'***



Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel *al haya* dinilai dengan menggunakan skala *al haya* yang penulis susun sendiri berdasarkan indikator-indikator dari Mujib (2019) dengan dua dimensi. Dimensi pertama adalah keterbatasan diri yang meliputi rasa malu atas dosa atau kesalahan (*al-jinayah*), rasa malu karena keterbatasan diri (*al-taqsir*), rasa malu karena terhina (*al-istiqhar*), kecil hati (*al-istishgar*), dan rasa malu atas kekurangan diri sendiri. Sedangkan dimensi kedua adalah keagungan yang lain yang meliputi rasa malu akan keagungan Tuhan, rasa malu akan kemuliaan (*al-kiram*) yang lain, rasa malu akan menjaga etika (*al-hasymah*), rasa malu akan cinta (*al-mahabbah*), dan rasa malu akan rasa ibadah (*al-ubadiyyah*). Alat pengukur ini terdiri dari 10 item, dan tanggapan diberi skor pada skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Contoh butir pada alat ukur ini adalah “Saya mengurungkan niat untuk bergosip”, “Saya menolak menjadi imam karena ilmu saya kurang” dan “Saya tidak enak menghabiskan waktu di media social daripada membaca Al qur’an”.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada 381 tenaga pendidik. Gambaran partisipan dapat dilihat dari usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, tingkat satuan pendidikan tempat mengajar, lokasi sekolah, model KBM, lama bekerja dan status pernikahan, dengan tabel sebagai berikut :

**Tabel 1**  
**Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Data Demografi**

| Sampel Penelitian                  | Frekuensi | Persentase |
|------------------------------------|-----------|------------|
| <b>Jenis Kelamin</b>               |           |            |
| Laki – Laki                        | 110       | 28,87%     |
| Perempuan                          | 271       | 71,12 %    |
| <b>Tingkat Pendidikan Terakhir</b> |           |            |
| SMA Sederajat                      | 65        | 17,06%     |
| D3                                 | 3         | 0,78%      |
| S1                                 | 260       | 68,24%     |
| S2                                 | 51        | 13,38%     |
| S3                                 | 2         | 0,52%      |
| <b>Tingkat Satuan Pendidikan</b>   |           |            |
| TK/PAUD                            | 20        | 5,24%      |
| SD/MI                              | 133       | 34,9%      |
| SMP                                | 23        | 6,03%      |
| MTs                                | 10        | 2,62%      |
| SMA                                | 114       | 29,92%     |
| SMK                                | 40        | 10,49%     |
| MA                                 | 35        | 9,18%      |

|                               |     |         |
|-------------------------------|-----|---------|
| Rangkap                       | 5   | 1,31%   |
| <b>Lokasi Sekolah</b>         |     |         |
| Kab. Pandeglang               | 366 | 96,06%  |
| Kab. Lebak                    | 4   | 1,04%   |
| Kab Tangerang                 | 11  | 2,88%   |
| <b>Model KBM</b>              |     |         |
| Pagi sampai Siang             | 55  | 14,43%  |
| <i>Full Day School</i>        | 312 | 81,88%  |
| <i>Boarding School</i>        | 12  | 3,14%   |
| Sekolah dua <i>shift</i>      | 2   | 0,52%   |
| <b>Lama Berkerja</b>          |     |         |
| < 1 Tahun                     | 45  | 11,81%  |
| 1-5 Tahun                     | 145 | 38,05 % |
| 6-10 Tahun                    | 56  | 14,69 % |
| >10 Tahun                     | 135 | 35,43 % |
| <b>Status Pernikahan</b>      |     |         |
| Belum Menikah                 | 111 | 29,13%  |
| Menikah Belum Dikaruniai Anak | 24  | 6,29%   |
| Menikah Dikaruniai Anak       | 246 | 64,56 % |

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa responden laki-laki 110 orang (28,87%) dan perempuan sebanyak 271 orang (71,12%). Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah tenaga pendidik (wali kelas atau guru mata pelajaran) dengan tingkat pendidikan terakhir SMA 65 orang (17,06%), D3 (3 orang) atau 0,78%, S1 260 orang (68,24%), S2 51 orang (13,38%) dan S3 (2 orang) atau 0,57%. Adapun tingkat satuan pendidikan tempat bekerja responden antara lain TK/PAUD 20 orang (5,24%), SD/MI 133 orang (34,9%), SMP 23 orang (6,03%), MTS 10 orang (2,62%), SMA 114 orang (29,92%), SMK 40 orang (10,49%), MA 35 orang (9,18%) dan Rangkap 5 orang (1,31%).

Lokasi sekolah tempat responden bekerja adalah Kabupaten Pandeglang 366 orang (96,06%), Kabupaten Lebak 4 orang (1,04%) dan Kabupaten Tangerang 11 orang (2,08%). Model kegiatan belajar mengajar pada responden meliputi pagi sampai siang 55 orang (14,43%), full day school 312 orang (81,88%) dan Boarding school 12 orang (3,14%) dan sekolah 2 shift sebanyak 2 orang (0,57%).

Selanjutnya lama bekerja responden terdiri dari < 1 tahun 45 orang (11,81%), 1-5 tahun 145 orang (38,05%), 6-10 tahun 56 orang (14,69%) dan > 10 tahun 135 orang (35,4%). Adapun status pernikahan responden antara lain belum menikah 111 orang (29,13%), menikah belum dikaruniai anak 24 orang (6,29%) dan menikah dikaruniai anak 246 orang (64,56%).

**Table 2**  
**Descriptive Statistics**

|                                | N   | Minimu<br>m | Maximu<br>m | Mean    | Std.<br>Deviation |
|--------------------------------|-----|-------------|-------------|---------|-------------------|
| Perilaku Kerja Kontraproduktif | 381 | 41.55       | 82.50       | 50.0000 | 7.75692           |
| Kelelahan Emosional            | 381 | 25.82       | 75.78       | 50.0000 | 9.45066           |
| Konflik Peran                  | 381 | 24.10       | 82.82       | 50.0000 | 9.48932           |
| Al Haya                        | 381 | 6.54        | 69.42       | 50.0000 | 8.47014           |
| Valid N (listwise)             | 381 |             |             |         |                   |

Berdasarkan data tabel 2 yang diperoleh ditemukan bahwa responden berjumlah 381 dengan empat variabel penelitian. Variabel perilaku kerja kontraproduktif dengan *mean* sebesar 50 dan *standar deviasi* 7.76, dengan nilai minimum 41.55 dan nilai maksimum 82.50. selanjutnya pada variable kelelahan emosional dengan *mean* sebesar 50 dan *standar deviasi* sebesar 9.45, minimum 25.82 dan nilai maksimum 75.78. Berikutnya adalah variabel konflik peran dengan *mean* sebesar 50 dan *standar deviasi* sebesar 9.49 dengan nilai minimum 24.10 dan nilai maksimum 82.82. Variable yang terakhir adalah *al haya* dengan *mean* 50 dan *standar deviasi* 8.47, dengan nilai minimum 6.54 dan nilai maksimum 69.42

**Tabel 3**  
**Model summary analisis regresi**

| Model | R                 | R<br>Square | Adjust<br>ed R<br>Square | Std. Error<br>of the<br>Estimate | Change Statistics         |                 |     |     |                  |
|-------|-------------------|-------------|--------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------|-----|-----|------------------|
|       |                   |             |                          |                                  | R<br>Square<br>Chang<br>e | F<br>Chang<br>e | df1 | df2 | Sig. F<br>Change |
| 1     | .319 <sup>a</sup> | .102        | .097                     | 7.37104                          | .102                      | 21.414          | 2   | 378 | .000             |

a. Predictors: (Constant), tscoreKPuni, tscoreKE

Pada Tabel 3, terdapat penjelasan mengenai hasil uji regresi yang menunjukkan bahwa kelelahan emosional dan konflik peran memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif ( $\text{sig} = < 0,005$ ) dengan nilai  $R^2$  sebesar 0,102. Hal ini menunjukkan bahwa peran kelelahan emosional dan konflik peran terhadap perilaku kerja kontraproduksi sebesar 10,2 %. Selebihnya sebesar 89,8 % dipengaruhi oleh variabel lain.



**Tabel 4**  
**Koefisien Regresi Kelelahan Emosional X *Al Haya*'**

| Model |                     | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |        |      |
|-------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|       |                     | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)          | 38.757                      | 2.063      |                           | 18.785 | .000 |
|       | Kelelahan Emosional | .225                        | .041       | .274                      | 5.546  | .000 |
| 2     | (Constant)          | 34.764                      | 9.628      |                           | 3.611  | .000 |
|       | Kelelahan Emosional | .298                        | .209       | .364                      | 1.430  | .154 |
|       | Al Haya             | .080                        | .186       | .088                      | .431   | .667 |
|       | KExAH               | -.001                       | .004       | -.125                     | -.367  | .714 |

a. Dependent Variable: Perilaku Kerja Kontraproduktif

Pada Tabel 4, terdapat penjelasan mengenai hasil uji regresi kelelahan emosional X *al haya* yang menunjukkan nilai (sig>0,005). Artinya *al haya* tidak signifikan sebagai moderator pada variabel kelelahan emosional terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Adapun arahnya yaitu negatif yaitu *al haya* berperan melemahkan.

**Tabel 5**  
**Koefisien Regresi Konflik Peran X *Al Haya*'**

| Model |               | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |        |      |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |               | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|       |               | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)    | 38.438                      | 2.050      |                           | 18.755 | .000 |
|       | Konflik Peran | .231                        | .040       | .283                      | 5.742  | .000 |
| 2     | (Constant)    | 29.684                      | 9.544      |                           | 3.110  | .002 |
|       | Konflik Peran | .393                        | .205       | .481                      | 1.919  | .056 |
|       | Al Haya       | .174                        | .184       | .190                      | .947   | .344 |
|       | KPxAH         | -.003                       | .004       | -.267                     | -.815  | .416 |

a. Dependent Variable: Perilaku Kerja Kontraproduktif

Pada Tabel 4, terdapat penjelasan mengenai hasil uji regresi konflik peran *X al haya* yang menunjukkan nilai ( $\text{sig} > 0,005$ ). Artinya *al haya* tidak signifikan sebagai moderator pada variabel konflik peran terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Adapun arahnya yaitu negatif yaitu *al haya* berperan melemahkan.

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kelelahan emosional dan konflik peran terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Namun, hasil uji moderasi menggunakan *al haya* sebagai variabel moderator menunjukkan bahwa tidak terdapat efek moderasi *al haya* terhadap pengaruh kelelahan emosional dan konflik peran terhadap perilaku kerja kontraproduktif ( $\text{sig} > 0,005$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *al haya* tidak terbukti menjadi variabel moderator dalam pengaruh kelelahan emosional dan konflik peran terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat hubungan positif dan signifikan antara kelelahan emosional dan konflik peran dengan perilaku kerja kontraproduktif. Semakin tinggi tingkat kelelahan emosional dan konflik peran yang dialami seseorang, maka semakin tinggi pula perilaku kerja kontraproduktif yang ditunjukkan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat kelelahan emosional dan konflik peran yang dialami seseorang, maka semakin rendah pula perilaku kerja kontraproduktif yang ditunjukkan. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu yaitu ditemukan pula hasil serupa bahwa kelelahan emosional yang menjadi bagian dari dimensi burnout berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (Jiang et al., 2022; Mackey et al., 2021; Mazzola & Disselhorst, 2019). Kelelahan emosional ini ditandai dengan berbagai gejala seperti mudah lupa, sulit berkonsentrasi, gelisah, mudah marah, dan lain sebagainya.

Hal tersebut senada sebagaimana pula penelitian yang dilakukan oleh (Fatmala, Dharma & Jatmiko : 2019, Santika & Sudibia: 2017) yang menunjukkan bahwa kelelahan emosional memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Semakin tinggi tingkat kelelahan emosional, semakin tinggi tingkat perilaku kerja kontraproduktif seperti *abuse, production deviance, sabotage, theft, dan withdrawal*.

Selanjutnya adalah konflik peran yang juga diketahui memiliki hubungan dengan perilaku kerja kontraproduktif, di mana konflik peran dapat menyebabkan hilangnya sumber daya dan kelelahan emosional yang kemudian berdampak pada perilaku kerja kontraproduktif (Zhao, Xiao, Mao dan Liu; 2018). Hasil serupa juga pada penelitian yang dilakukan oleh (Basalamah & Sugiharto: 2021) bahwa konflik peran berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Semakin tinggi tingkat konflik peran, semakin tinggi tingkat perilaku kerja kontraproduktif.

Lebih lanjut temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *al haya* tidak berperan sebagai moderator dalam hubungan antara kelelahan emosional dan konflik peran dengan perilaku kerja kontraproduktif. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh sifat malu (*al haya*) terhadap perilaku kerja kontraproduktif (Cucuani, Sulistiana, Harding & Agustriani, 2021). Dijelaskan lebih lanjut bahwa tingkat pengaruh sifat malu (*al haya*) dalam mengurangi perilaku kerja kontraproduktif bergantung pada persepsi karyawan terhadap situasi kerja mereka. Situasi yang positif akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku positif, sementara situasi yang negatif akan menghambat kemunculan perilaku positif (Tett & Guterman, 2000).

Dalam budaya Melayu, malu (*al-haya*) dianggap sebagai sifat yang positif yang mendorong seseorang untuk mengurungkan niatnya dalam melakukan perbuatan yang dapat merendahkan harkat dirinya di mata orang yang dihormati. *Al-haya* berfungsi sebagai penjaga moral dan etika, memastikan individu berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip agama (Siregar, 2021). *Al-haya* dalam budaya Melayu memiliki efek yang positif pada perilaku. Orang yang memiliki *al-haya* cenderung berperilaku dengan lebih baik dan menghindari perbuatan yang dapat merendahkan dirinya (Mulyadi, 2015).

Persepsi positif terhadap lingkungan kerja bagi tenaga pendidik adalah kondisi yang senantiasa diupayakan. Hal ini terkait dengan tugas dan tanggung jawab seorang tenaga pendidik sebagai figur tauladan bagi peserta didik. Lingkungan kerja dan budaya organisasi dapat mempengaruhi sejauh mana rasa malu berdampak pada perilaku seseorang. Dalam lingkungan yang permisif atau di mana norma-norma etika kurang ditegakkan, rasa malu mungkin tidak cukup kuat untuk mencegah perilaku negatif. Sackett & DeVore, (2005) menjelaskan pula bahwa kebanyakan pada individu tidak ada yang ingin terdeteksi melakukan perilaku kerja kontraproduktif, hal ini terjadi karena kondisi tersebut dapat menghasilkan penilaian yang rendah dari individu lain pada individu yang bersangkutan.

Hal ini sebagaimana pula penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa nilai-nilai negatif yang ada membuat seseorang cenderung untuk menutupi perilaku kerja kontraproduktif. Kondisi ini karena dianggap bertentangan dengan norma sosial sehingga individu cenderung menampilkan hal-hal baik dan menutupi hal buruk yang ada pada dirinya (Yuliana, Tommy & Suyasa; 2018). Tidak semua individu merespons rasa malu dengan cara yang sama. Beberapa mungkin sangat dipengaruhi oleh rasa malu dan dengan demikian cenderung menghindari perilaku kontraproduktif. Namun, yang lain mungkin kurang dipengaruhi oleh rasa malu atau mungkin memiliki ambang batas malu yang berbeda. Rasa malu (*al haya*) sebagai moderator perilaku sangat tergantung pada internalisasi nilai-nilai dan norma-norma etika oleh individu. Jika seseorang tidak sepenuhnya menginternalisasi nilai-nilai tersebut, maka rasa malu (*al haya*) mungkin tidak berfungsi efektif sebagai pencegah perilaku kontraproduktif. Faktor-faktor seperti kelelahan emosional, konflik peran, tekanan pekerjaan, dan kepuasan kerja bisa memiliki pengaruh yang lebih besar pada perilaku

kontraproduktif daripada rasa malu (*al haya*). Ketika faktor-faktor ini sangat kuat, rasa malu (*al haya*) mungkin tidak mampu menahan dorongan untuk berperilaku negatif.

## KESIMPULAN

Kelelahan emosional dan konflik peran memiliki peran penting dalam terbentuknya perilaku kerja kontraproduktif. Kelelahan emosional yang dirasakan oleh individu dapat menyebabkan mereka melanggar norma yang ada dalam lingkungan kerja. Selain itu, kondisi fisik dan psikologis seseorang juga mempengaruhi dampak kelelahan emosional terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Di sisi lain, kondisi pekerjaan juga dapat mempengaruhi keluarga, begitu pula sebaliknya, yang kemudian berdampak pada perilaku kerja kontraproduktif akibat konflik peran tersebut.

Namun, *al haya* tidak terbukti menjadi faktor yang memoderasi hubungan antara kelelahan emosional dan konflik peran dengan perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa perilaku yang ditunjukkan oleh individu sangat bergantung pada persepsi individu terhadap situasi kerja mereka. Jika individu menganggap situasi kerja mereka positif, maka mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif. Sebaliknya, jika individu menganggap situasi kerja mereka negatif, maka mereka cenderung menunjukkan perilaku kerja yang negatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati (2018). *Perilaku dan Teori Organisasi*. Media Nusa Creative : Malang
- Bozzon & Murgia (2020). Work-family conflict in Europe. A focus on the heterogeneity of self-employment. *Community, Work & Family journal*. Doi : doi.org/10.1080 /13668803.2020.1809995.
- Chairani, Cucuani & Priyadi (2021). *Al-Haya' Instrument Construction: Shame Measurement Based on the Islamic Concept*. *Jurnal Psikologi Islam dan Budaya*. DOI :10.15575/jpib.v4i1.10388
- Cucuani, Sulastiana, Harding & Agustiani (2021). Mengapa Punya Sifat Malu Tetapi Melakukan Perilaku Kerja Kontraproduktif?: Peran Moderasi Iklim Etik di Tempat Kerja. *Jurnal Psikologi Fakultas Psikologi UIN Syarif Kasim Riau*. DOI: <http://dx.doi.org/10.24014/jp.v14i2.1440>
- Chen (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*. doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025.
- Derbis (2020). The association between achievement goal motivation and : the moderating effect of work engagement and the Dark Triad. *Health Psychology Report*. Doi: 10.5114/hpr.2020.98428.

- Fajri, I., & Afriansyah, H. (2019). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Rendahnya Kualitas Pendidikan di Indonesia*. Universitas Negeri Padang .
- Farmawati (2020). Al-Haya' Dalam Perspektif Psikologi Islam: Kajian Konsep Dan Empiris. *Jurnal Studia Insania*. November 2020, hal 99- 118. DOI: 10.18592/jsi.v8i2.3865
- Fatmala, Dharma & Jatmiko (2019). Pengaruh Kelelahan Emosional, Narsisisme dan Kedilan Distributif terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada ASN BKPSDM Padang Pariaman. *Abstract and undergraduate reseach, Fakultas of Economic, Bung Hatta Univercity*.
- Fox & Spector (2004) : Investigations of actors and targets. *American Psychological Association*. vii, 329 pp. United State: Washington, DC.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88. doi:10.2307/258214
- Ilan & Sheaffer (2019). How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and . *Asia Pacific Management Review*. Doi: 10.1016/j.apmrv.2018.05.003.
- Jiang, L., Lawrence, A., & Xu, X. (2022). Does a stick work? A meta-analytic examination of curvilinear relationships between job insecurity and employee workplace behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 1–36
- Kueny, Francka, Shoss, Headrick & Erb (2020). Ripple effects of supervisor directed at the organization: using affective events theory to predict subordinates' decisions to enact CWB. *Human Performance*. Doi: 10.1080/08959285.2020.1791871.
- Liu, Qin, Liu, Lu (2020). Employment status and counterproductive work behaviour: a chain mediating effect in the Chinese context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. doi: 10.1111/1744-7941.12279.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. & Douglas, S. C. 2002. "Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: a Causal Reasoning Perspective." *International Journal of Selection and Assessment Int J Selection & Assessment*, 10(1&2), 36-50.doi:10.1111/1468-2389.001)
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Ellen, B. P., III, & Carson, J. E. (2021). A meta-analysis of interpersonal and organizational workplace deviance research. *Journal of Management*, 47(3), 597–622.
- Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be "challenging" employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrane model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949–961.
- Miao, Humphrey & Qian (2020). The cross-cultural moderators of the influence of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and . *Quantitative Study*. DOI: 10.1002/hrdq.21385.

- Mujib, (2019). *Teori kepribadian : Perspektif Psikologi islam (Edisi kedua)*. Raja Grafindo Persada : Depok.
- Olivia, 2016. Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Emosi Terhadap Perilaku Kontraproduktif Guru Sd Swasta Di Kecamatan Cilincing Jakarta Utara : *Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan Universitas Negeri Jakarta*.
- Orchidiella, Mulyani, Elida (2023). *INNOVATIVE : Journal Of Social Science Research*. Volume 3 Nomor 6 Tahun 2023.
- Pecker, G., & Fine, S. (2015, May). *Using exit surveys to evaluate counterproductive work behaviors*. Paper to be presented at the 17th Conference of the European Association of Work and Organizational Psychology, Oslo, Norway
- Pines, A. Aronson.E.,& Elliot. 1989. *Career Burnout: Causes And Cures*.Free Press: NewYork.
- Rifa'i, Muhammad, *Sosiologi Pendidikan: Struktur dan interaksi sosial di dalam institusi pendidikan* (Yogyakarta:Ar Ruzz Media, 2016)
- Robinson & Bennett (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*. Vol. 38, No. 2, 555-572.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2005). Counterproductive behaviors at work. In. N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (eds.). *Handbook of Industrial, Work andOrganizational Psychology* (pp. 145-164). London: Sage Publications.
- Santika & Sudibia (2017). Pengaruh Kelelahan Emosional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Unud*. Vol. 6, No. 2, 2017: 634-662
- Siregar, R.K (2021). *Mengenal Budaya Melayu di Kota Pekanbaru*.Kementrian Keuangan Republik Indonesia : Kanwil DJKN Riau, Sumatera Barat dan Kepulauan Riau : Jakarta.
- 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(3), 446-460. doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.005.
- Suyasa, Sari & Putra (2018). *Memahami Perilaku Kerja Kontraproduktif*. Penerbit Andi : Yogyakarta.
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation Trait Relevance , Trait Expression , and Cross-Situational Consistency : Testing a Principle of Trait Activation Borne of the long-standing debate over traits and situations as sources of behavioral variance ( Bowers , 1973 ; Ekehammar , 1974 ; *Journal of Research in Personality*, 34, 397–423. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>



- Tong (2019). The Interplay of Low Identification, Psychological Detachment, and Cynicism for Predicting . *Applied Psychology Jurnal*. doi: 10.1111/apps.12187.
- Tziner, Fein, Kim, Vasiliu & Shkoler (2020). Combining Associations Between Emotional Intelligence, Work Motivation, and Organizational Justice With : A Profile Analysis via Multidimensional Scaling (PAMS) Approach. *Frontier in psikology*. doi:10.3389/fpsyg.2020.00851.
- Vardi & Wiener (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, Vol. 7, No. 2 (Mar. - Apr., 1996), pp. 151-165
- Vazirani, N. (2007). Employee totalitas kerja. Working paper series (05/07), SIES College of management studies.
- Yu, Liu & Li (2019). Beyond Social Exchange: Career Adaptability Linking Work Stressors and . *Frontier in psikology* doi: 10.3389/fpsyg.2019.01079.
- Zhao, Xiao, Mao & Liu (2018). The Buffering Effect of Machiavellianism on the Relationship Between Role Conflict and . *Frontier in psikology*. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01776.
- <https://www.kompasiana.com/mulyadi.usu/54f3f4157455139d2b6c8255/konsep-malu-dalam-masyarakat-melayu>