



Dekonstruksi Paradigma Kinerja Di Era Digital: Analisis Simultan Counterproductive Work Behavior (CWB) dan Quiet Quitting Terhadap Kinerja Karyawan Perhotelan di Bali

Sapta Rini Widyawati*, Ida Bagus Ngurah

Universitas Mahasaraswati Denpasar

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis dampak parsial serta simultan dari Counterproductive Work Behavior (CWB) sebagai manifestasi agresi aktif, dan Quiet Quitting (QQ) sebagai strategi penarikan diri pasif-defensif, terhadap kinerja karyawan hotel. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, data dikumpulkan dari 150 karyawan operasional hotel berbintang di Bali. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik CWB maupun Quiet Quitting memiliki pengaruh negatif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, interaksi kedua perilaku ini menunjukkan efek multiplikasi (compounding effect) yang secara masif mendegradasi standar pelayanan (service quality) hotel.

Kata Kunci: Counterproductive Work Behavior, Quiet Quitting, Kinerja Karyawan, Perhotelan Bali.

DOI: <https://doi.org/10.53697/emba.v6i1.4183>

*Correspondence: Sapta Rini Widyawati

Email: saptarini1304@unmas.ac.id

Received: 20-04-2026

Accepted: 20-05-2026

Published: 20-06-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study aims to examine and analyze the partial and simultaneous impacts of Counterproductive Work Behavior (CWB), a manifestation of active aggression, and Quiet Quitting (QQ), a passive-defensive withdrawal strategy, on hotel employee performance. Using a quantitative approach with a survey method, data were collected from 150 operational employees at a star-rated hotel in Bali. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that both CWB and Quiet Quitting have a partially negative and significant effect on employee performance. Simultaneously, the interaction between these two behaviors demonstrates a compounding effect that massively degrades hotel service quality standards.

Keywords: Counterproductive Work Behavior, Quiet Quitting, Employee Performance, Bali Hospitality, Contemporary Human Resource Management.

Pendahuluan

Paradigma manajemen sumber daya manusia (MSDM) di industri perhotelan Bali sedang mengalami guncangan fundamental. Sebagai jantung pariwisata Indonesia, sektor perhotelan di Bali secara historis sangat bertumpu pada intensitas interaksi manusia dan kehangatan pelayanan budaya. Namun, dipercepat oleh disrupsi teknologi digital pasca-pandemi, industri ini dipaksa mengadopsi otomatisasi secara masif-mulai dari sistem e-concierge, contactless check-in, hingga manajemen berbasis algoritma untuk melacak produktivitas kerja. Akibatnya, efisiensi pekerja sering kali diukur kembali secara

mekanistik melalui indikator fisik dan digital yang rigid: durasi shift, kecepatan penyelesaian tugas di aplikasi manajemen hotel, serta pemenuhan target okupansi kuantitatif jangka pendek. Indikator keberhasilan yang kaku ini kini dinilai tidak lagi memadai, bahkan cenderung menyesatkan dalam menilai kontribusi riil seorang pekerja perhotelan.

Memasuki paruh kedua dekade 2020-an, lingkungan kerja perhotelan di Bali telah bertransformasi secara radikal. Adopsi sistem kerja yang fleksibel serta integrasi kecerdasan buatan dalam memproyeksikan permintaan pasar telah mengaburkan batas-batas beban kerja tradisional. Kehadiran fisik staf di properti atau ketepatan waktu clock-in digital tidak lagi berkorelasi positif dengan kualitas layanan nyata (guest satisfaction). Seorang staf dapat melakukan presensi secara digital tepat waktu, berdiri di konter front office sepanjang hari, namun keterikatan emosional dan ketulusan pelayanan (hospitality soul) yang mereka berikan kepada wisatawan sebenarnya mendekati nol. Kondisi inilah yang memicu para praktisi dan akademisi MSDM perhotelan untuk mendekonstruksi ulang cara pandang mereka terhadap apa yang disebut dengan "kinerja".

Mengukur kinerja staf hotel semata-mata dari pencapaian target kuantitatif atau indikator performa utama (Key Performance Indicators / KPI) yang kaku juga memunculkan bias yang berbahaya. Ketika manajemen hotel terjebak dalam kultus pemujaan terhadap angka-angka target efisiensi biaya dan kecepatan, mereka cenderung mengabaikan aspek perilaku (behavioral aspects) yang melandasi proses pelayanan tersebut. Pendekatan manajemen yang murni berbasis hasil (result-oriented management) tanpa memedulikan dimensi psikologis karyawan melahirkan ekosistem kerja yang patologis. Karyawan dipaksa untuk mencapai skor kepuasan tamu yang tinggi di platform digital dengan beban kerja (job demands) yang berlipat ganda, yang pada gilirannya memicu tingkat stres ekstrem, kelelahan emosional (burnout), serta pudarnya rasa kepemilikan terhadap nilai-nilai luhur perhotelan Bali.

Oleh karena itu, penilaian kinerja perhotelan modern dituntut untuk beralih dari pendekatan yang murni output-oriented menuju pendekatan yang behavior-oriented dan process-oriented. Kinerja yang berkelanjutan (sustainable performance) tidak dapat dilepaskan dari perilaku kerja yang ditampilkan oleh karyawan sehari-hari. Ketika hotel mengabaikan dinamika perilaku dan hanya berfokus pada lembar kerja KPI, mereka sebenarnya sedang menanam bom waktu yang mengancam reputasi properti. Perilaku menyimpang yang tidak terdeteksi oleh sistem pengawasan digital dapat berkembang menjadi epidemi yang merusak budaya organisasi, menurunkan moral tim, dan pada akhirnya, mendegradasi kualitas layanan hotel secara keseluruhan secara signifikan.

Dalam diskursus perilaku organisasi kontemporer, penurunan kinerja karyawan perhotelan di Bali sering kali berakar dari dua spektrum perilaku negatif yang berbeda secara sifat, namun memiliki daya rusak yang sama masifnya terhadap service quality. Spektrum pertama adalah Counterproductive Work Behavior (CWB), yang mewakili bentuk tindakan aktif-destruktif. Spektrum kedua adalah fenomena yang relatif baru namun menjamur dengan cepat di kalangan pekerja muda perhotelan, yaitu Quiet Quitting (QQ), yang mewakili bentuk tindakan pasif-defensif. Memahami kedua fenomena ini dan

bagaimana keduanya saling berkelindan adalah kunci untuk mengurai benang kesut masalah produktivitas di tempat kerja modern.

Counterproductive Work Behavior (CWB) didefinisikan sebagai segala bentuk perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan yang secara langsung atau tidak langsung bertentangan dengan kepentingan sah organisasi dan berpotensi merugikan hotel atau pelanggannya ([Spector & Fox, 2005](#); [Robinson & Bennett, 1995](#)). CWB umumnya dibagi menjadi dua dimensi utama: CWB-O yang diarahkan langsung kepada organisasi (seperti manipulasi waktu istirahat, penyalahgunaan fasilitas hotel, atau cyberloafing saat jam kerja) dan CWB-I yang diarahkan kepada individu (seperti konflik antar-departemen, perundungan di area back of house, atau agresi verbal kepada rekan kerja) ([Sackett et al., 2006](#)). Di sisi lain, Quiet Quitting (QQ) adalah bentuk resistensi yang bersifat pasif, halus, dan defensif. Esensi dari QQ bukanlah mengundurkan diri secara fisik, melainkan keputusan sadar karyawan untuk menarik keterikatan emosional (disengaged) dan membatasi kontribusi mereka secara ketat hanya pada batas minimum deskripsi pekerjaan formal ([Kahn, 1990](#); [Mahandika & Ranikusna, 2024](#)). Di hotel, hal ini terlihat ketika staf menolak membantu departemen lain saat high season atau enggan tersenyum dan memberikan sapaan ekstra di luar protokol wajib.

Benang merah yang menghubungkan keduanya adalah kerusakan pada kontrak psikologis (psychological contract) antara karyawan hotel dan manajemen. Berdasarkan Stressor-Emotion Model ([Spector & Fox, 2005](#)) serta Job Demands-Resources Model ([Bakker & Demerouti, 2007](#)), karyawan yang terpapar ekspektasi tinggi tamu serta jam kerja yang panjang tanpa mitigasi sumber daya atau kompensasi yang adil akan mengalami emosi negatif. Karyawan dengan kepribadian konfrontatif mungkin memilih jalur CWB sebagai agresi aktif (misalnya sengaja memperlambat proses room-cleaning), sementara mereka yang menghindari konflik memilih QQ sebagai benteng pertahanan psikologis untuk menghindari burnout ([Bakker & Demerouti, 2007](#)).

Meskipun hubungan antara Counterproductive Work Behavior (CWB) dan kinerja karyawan telah banyak diteliti, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Penelitian oleh Bennett dan Robinson (2000) serta Spector dan Fox (2005) menemukan bahwa CWB berpengaruh negatif terhadap kinerja karena perilaku tersebut mengurangi produktivitas dan efektivitas kerja. Temuan serupa juga didukung oleh Marcus dan Schuler (2004) yang menyatakan bahwa perilaku kontraproduktif menjadi salah satu penyebab menurunnya kualitas kinerja individu. Namun, Sackett et al. (2006) menemukan bahwa hubungan antara perilaku kontraproduktif dan kinerja tidak selalu kuat serta dapat berbeda tergantung karakteristik pekerjaan dan organisasi. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh CWB terhadap kinerja masih memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks industri yang berbeda.

Demikian pula, penelitian mengenai Quiet Quitting (QQ) juga menunjukkan hasil yang beragam. Mahandika dan Ranikusna (2024) menemukan bahwa Quiet Quitting berdampak negatif terhadap kinerja kontekstual karena menurunkan keterlibatan dan kontribusi sukarela karyawan. Sebaliknya, penelitian yang berlandaskan konsep employee disengagement dari Kahn (1990) serta perspektif Job Demands-Resources Model oleh

Bakker dan Demerouti (2007) menjelaskan bahwa pembatasan pekerjaan pada tugas formal tidak selalu menurunkan kinerja tugas (task performance), melainkan dapat menjadi strategi karyawan untuk menjaga keseimbangan kerja dan menghindari burnout. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh Quiet Quitting terhadap kinerja karyawan masih belum memperoleh kesimpulan yang konsisten.

Berdasarkan inkonsistensi hasil penelitian tersebut, masih terdapat kesenjangan empiris mengenai pengaruh Counterproductive Work Behavior dan Quiet Quitting terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali pengaruh kedua variabel tersebut pada industri perhotelan di Bali guna memberikan bukti empiris yang dapat menjelaskan perbedaan temuan penelitian sebelumnya.

Kinerja Karyawan Perhotelan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai nilai total dari serangkaian perilaku kerja yang ditunjukkan oleh individu yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi ([Campbell, 1990](#); [Viswesvaran & Ones, 2000](#)). Campbell (1990) menegaskan bahwa kinerja adalah perilaku itu sendiri, bukan hasil dari tindakan tersebut. Borman dan Motowidlo (1993) membagi kinerja menjadi dua dimensi utama:

- Kinerja Tugas (Task Performance): Kemampuan teknis inti dalam menjalankan kewajiban formal, seperti kecepatan proses check-in/check-out atau ketepatan standar kebersihan kamar sesuai Standard Operating Procedure (SOP) (Borman & Motowidlo, 1993).
- Kinerja Kontekstual (Contextual Performance): Perilaku sukarela yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi, seperti membantu rekan kerja di departemen lain yang sedang kewalahan melayani tamu (going above and beyond) ([Organ, 1988](#); [Podsakoff et al., 2000](#)).

Dalam industri perhotelan modern, kinerja juga sangat dipengaruhi oleh persepsi keadilan organisasi (organizational justice) ([Colquitt, 2001](#)) dan sistem penghargaan yang berkeadilan ([Adams, 1965](#)).

Counterproductive Work Behavior (CWB) di Sektor Jasa

Berdasarkan Stressor-Emotion Model yang dikembangkan oleh Spector dan Fox (2005), CWB muncul sebagai respon emosional negatif terhadap stresor lingkungan kerja. Di industri perhotelan, stresor dapat berupa keluhan tamu yang agresif atau tekanan dari atasan selama occupancy tinggi ([Marcus & Schuler, 2004](#)). Model ini menjelaskan skema berikut:

Stresor Jasa/ Hotel -> Emosi Negatif -> CWB (Aktif-Destruktif)

Robinson dan Bennett (1995) mengklasifikasikan perilaku ini ke dalam tipologi dua dimensi: properti interpersonal (CWB-I, seperti bersikap kasar pada rekan kerja) vs organisasional (CWB-O, seperti cyberloafing di pos jaga atau keterlambatan yang disengaja) ([Spector et al., 2006](#); [Bennett & Robinson, 2000](#)). Perilaku menyimpang ini sering kali

diperparah oleh kepemimpinan yang merusak (abusive supervision) (Tepper, 2000) dan rusaknya nilai-nilai etika organisasi (Treviño et al., 1998).

Quiet Quitting dalam Industri Hospitality

Akar teoritis Quiet Quitting merujuk pada konsep pelepasan keterikatan psikologis oleh Kahn (1990). Dalam perspektif Job Demands-Resources (JD-R) Model ([Bakker & Demerouti, 2007](#); [Demerouti et al., 2001](#)), ketika tuntutan pekerjaan (job demands) seperti standar pelayanan prima tanpa batas tidak diimbangi oleh dukungan sumber daya atau apresiasi emosional yang cukup (job resources), karyawan akan mengalami penyusutan energi psikologis atau burnout ([Maslach & Jackson, 1981](#)).

Mekanis koping defensif yang dipilih adalah melakukan Quiet Quitting-yaitu membatasi usaha (effort) hanya pada batas birokrasi minimum agar terhindar dari stres kerja akut (Mahandika & Ranihusna, 2024; Schaufeli et al., 2002). Fenomena ini mencerminkan pelanggaran kontrak psikologis (psychological contract breach) secara sepihak oleh organisasi ([Rousseau, 1995](#); [Turnley & Feldman, 2000](#)), yang menyebabkan karyawan menurunkan komitmen afektif mereka ([Allen & Meyer, 1996](#)).

Pengembangan Hipotesis

H1: Counterproductive Work Behavior (CWB) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perhotelan di Bali.

H2: Quiet Quitting berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perhotelan di Bali.

H3: Counterproductive Work Behavior (CWB) dan Quiet Quitting secara simultan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perhotelan di Bali.

Metode Penelitian

Desain dan Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal-asosiatif dengan metode survei eksplanatori. Populasi sasaran adalah pekerja operasional (*frontline staff, housekeeping, food & beverage department*) pada hotel berbintang di Bali yang telah mengadopsi sistem manajemen digital. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria masa kerja minimal 1 tahun untuk memastikan responden telah memahami budaya kerja hotel. Berdasarkan kaidah ukuran sampel komparatif ([Hair et al., 2019](#)), jumlah sampel yang berhasil dikumpulkan dan valid untuk dianalisis adalah sebanyak 150 responden.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Semua variabel diukur menggunakan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju).

1. Kinerja Karyawan (Y): Diukur menggunakan 6 indikator adaptasi dari Borman dan Motowidlo (1993) meliputi keramahan layanan, kecepatan respons keluhan, efisiensi kerja, dan kontribusi kerja tim antar-shift.

2. Counterproductive Work Behavior (X1): Diukur menggunakan 6 indikator dari Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C) oleh Spector et al. (2006) yang disesuaikan dengan konteks perhotelan digital, termasuk indikator cyberloafing dengan gawai pribadi saat jam operasional, sengaja memperlambat penyiapan kamar, dan penahanan informasi penting antar-regu jaga.
3. Quiet Quitting (X2): Diukur menggunakan 5 indikator adaptasi dari instrumen penarikan diri psikologis Kahn (1990) dan studi Mahandika & Ranikusna (2024), meliputi penolakan membantu operasional di luar jam kerja resmi, penarikan diri dari inisiatif peningkatan kepuasan tamu, dan kepatuhan kaku pada deskripsi tugas tertulis tanpa fleksibilitas.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS (Henseler et al., 2015). Evaluasi model dilakukan melalui dua tahap: pengukuran model luar (outer model) untuk uji validitas dan reliabilitas menggunakan kriteria Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981), serta pengukuran model dalam (inner model) untuk uji hipotesis dan koefisien determinasi (R²) (Hair et al., 2014).

Hasil dan Pembahasan

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan seluruh nilai loading factor indikator berada di atas 0,70 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk ketiga variabel melebihi batas ambang 0,50. Uji reliabilitas mengonfirmasi bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) seluruh konstruk berada di atas 0,70, menandakan instrumen penelitian sangat andal.

Tabel 1. Outer Model

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
CWB (X1)	0,845	0,882	0,556
Quiet Quitting (X2)	0,812	0,869	0,571
Kinerja Karyawan (Y)	0,891	0,918	0,651

Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dan Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping untuk melihat nilai koefisien jalur (path coefficient) dan nilai T-statistics (signifikan jika $T > 1,96$ atau $p < 0,05$).

Tabel 2. Inner Model

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistics	P-Value	Kesimpulan
CWB (X1) -> Kinerja (Y)	-0,385	4,212	0,000	H1 Diterima
Quiet Quitting (X2) -> Kinerja (Y)	-0,412	4,891	0,000	H2 Diterima

Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Kinerja Karyawan ditemukan sebesar 0,548. Hal ini mengindikasikan bahwa sebesar 54,8% varians dari kinerja karyawan perhotelan dapat dijelaskan secara simultan oleh variabel CWB dan Quiet Quitting, sedangkan sisanya sebesar 45,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Angka ini membuktikan keabsahan H_3 mengenai adanya pengaruh simultan yang kuat.

Hasil analisis membuktikan secara empiris awal penelitian ini mengenai bahaya ganda dari deviasi perilaku di industri perhotelan modern Bali. Pengaruh negatif signifikan dari CWB (X_1) menegaskan studi klasik Spector dan Fox (2005) bahwa tindakan merusak aktif seperti menyalahgunakan gawai pribadi untuk berselancar di media sosial (cyberloafing) saat melayani tamu atau sengaja menunda pekerjaan operasional menyedot sumber daya waktu berharga hotel yang berujung pada penurunan drastis task performance staf.

Quiet Quitting (X_2) menunjukkan koefisien negatif yang sedikit lebih tinggi (-0,412) dibanding CWB. Ini menjadi temuan krusial dalam konteks pariwisata Bali: penarikan diri secara pasif-defensif justru memiliki daya hancur laten yang lebih besar terhadap kinerja kontekstual. Bisnis perhotelan sangat bergantung pada kesediaan karyawan untuk menunjukkan hospitality empathy (keramahan yang tulus) dan OCB (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000). Karyawan yang melakukan QQ akan membatasi perilakunya secara kaku; mereka menolak melakukan interaksi hangat ekstra di luar SOP tertulis. Hal ini mengonfirmasi temuan Mahandika dan Ranihusna (2024) bahwa penarikan diri psikologis ini memicu penurunan performa layanan secara radikal karena hilangnya inisiatif sukarela staf.

Secara simultan ($R^2 = 54,8\%$), interaksi kedua perilaku negatif ini menciptakan compounding effect. Ketika iklim kerja hotel menuntut efisiensi tanpa memedulikan batas psikologis, sebagian karyawan merespons dengan agresi tersembunyi (CWB) sementara yang lain memutus keterikatan emosional (QQ). Gabungan kedua hal ini secara drastis menurunkan standar pelayanan dan mengancam kepuasan wisatawan di Bali.

Pembahasan H1: Pengaruh Counterproductive Work Behavior terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Counterproductive Work Behavior (CWB) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perhotelan di Bali. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku kontraproduktif yang dilakukan karyawan, maka semakin rendah tingkat kinerja yang dihasilkan. Temuan ini dapat dijelaskan melalui Stressor-Emotion Model yang dikembangkan oleh Paul E. Spector dan Suzy Fox. Model tersebut menjelaskan bahwa stresor dalam lingkungan kerja akan memunculkan emosi negatif yang kemudian diekspresikan dalam bentuk perilaku kontraproduktif. Dalam konteks industri perhotelan Bali, tekanan pelayanan tamu, target okupansi, tuntutan digitalisasi, dan beban kerja yang tinggi dapat memunculkan frustrasi yang mendorong karyawan melakukan cyberloafing, memperlambat pekerjaan, atau menahan informasi penting dari rekan kerja. Perilaku tersebut menyebabkan penurunan efektivitas kerja dan kualitas pelayanan. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung konsep kinerja yang dikemukakan oleh John P. Campbell yang menyatakan bahwa kinerja

merupakan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Karena CWB merupakan perilaku yang bertentangan dengan kepentingan organisasi, maka keberadaannya secara langsung akan menurunkan kualitas kinerja individu maupun organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Bennett dan Robinson (2000), Spector dan Fox (2005), serta Marcus dan Schuler (2004) yang menemukan bahwa perilaku kontraproduktif berpengaruh negatif terhadap produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

Pembahasan H2: Pengaruh Quiet Quitting terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Quiet Quitting berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien yang lebih besar dibandingkan CWB menunjukkan bahwa Quiet Quitting memiliki dampak yang lebih kuat terhadap penurunan kinerja. Temuan ini dapat dijelaskan melalui Job Demands-Resources (JD-R) Model yang dikembangkan oleh Arnold B. Bakker dan Evangelia Demerouti. Model tersebut menjelaskan bahwa ketika tuntutan pekerjaan (job demands) lebih besar dibandingkan sumber daya yang tersedia (job resources), karyawan akan mengalami kelelahan psikologis dan burnout. Kondisi tersebut mendorong individu untuk mengurangi keterlibatan kerja sebagai mekanisme perlindungan diri. Dalam konteks perhotelan Bali, Quiet Quitting muncul ketika karyawan hanya menjalankan tugas minimum sesuai deskripsi pekerjaan tanpa memberikan kontribusi tambahan yang dibutuhkan dalam industri jasa. Akibatnya, kualitas pelayanan menjadi menurun karena industri perhotelan sangat bergantung pada keterlibatan emosional, keramahan, dan kesediaan membantu tamu di luar tugas formal. Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui konsep psychological disengagement dari William A. Kahn yang menyatakan bahwa individu yang kehilangan keterikatan psikologis terhadap pekerjaannya cenderung menurunkan keterlibatan dan kontribusinya terhadap organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung teori Contextual Performance dari Walter C. Borman dan Stephen M. Motowidlo yang menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan tugas formal, tetapi juga oleh kontribusi sukarela karyawan dalam mendukung lingkungan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan Mahandika dan Ranihusna (2024) yang menemukan bahwa Quiet Quitting menurunkan keterlibatan kerja dan kinerja kontekstual karyawan.

Pembahasan H3: Pengaruh Simultan CWB dan Quiet Quitting terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa CWB dan Quiet Quitting secara simultan mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kedua perilaku tersebut merupakan faktor penting yang menentukan kualitas kinerja karyawan perhotelan. Secara teoritis, hasil ini memperkuat integrasi antara Stressor-Emotion Model dan Job Demands-Resources Model. Kedua teori tersebut menjelaskan bahwa tekanan kerja yang tidak dikelola dengan baik dapat menghasilkan dua bentuk respons yang berbeda. Sebagian karyawan merespons tekanan melalui perilaku aktif-destruktif berupa Counterproductive Work Behavior, sedangkan sebagian lainnya merespons melalui

penarikan diri psikologis yang diwujudkan dalam Quiet Quitting. Temuan ini juga mendukung konsep Psychological Contract Theory dari Denise M. Rousseau. Ketika karyawan merasa organisasi gagal memenuhi harapan mengenai keadilan, dukungan, maupun keseimbangan kerja-kehidupan, maka kontrak psikologis menjadi terganggu. Gangguan tersebut dapat memunculkan perilaku kontraproduktif maupun penarikan diri psikologis yang pada akhirnya menurunkan kinerja. Dalam industri perhotelan Bali yang sangat bergantung pada kualitas interaksi manusia, kombinasi CWB dan Quiet Quitting menciptakan efek yang lebih besar dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara terpisah. Kondisi ini menyebabkan penurunan kualitas pelayanan, menurunkan kepuasan tamu, dan berpotensi merusak reputasi hotel dalam jangka panjang.

Simpulan

Penelitian ini berhasil mendekonstruksi paradigma kinerja tradisional pada industri perhotelan di Bali dengan membuktikan dampak destruktif dari dinamika perilaku era digital. Secara parsial, Counterproductive Work Behavior (CWB) terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan hotel. Begitu pula dengan Quiet Quitting yang menunjukkan kontribusi pelemahan kinerja yang bahkan lebih dominan melalui hilangnya kinerja kontekstual individu. Secara simultan, integrasi CWB dan Quiet Quitting menjelaskan lebih dari separuh varians penurunan kinerja karyawan, membuktikan adanya efek multiplikasi yang berbahaya jika kelenturan emosional staf diabaikan oleh pihak manajemen hotel. Bagi Manajemen Perhotelan di Bali: Pihak manajemen disarankan untuk menggeser metrik evaluasi dari pure result-oriented (seperti kuota kecepatan kamar atau efisiensi biaya semata) menjadi behavioral and well-being integrated appraisal. Mitigasi terhadap Quiet Quitting dan CWB dapat dicapai dengan menghormati hak istirahat staf di luar jam kerja (right to disconnect), merancang beban kerja yang rasional selama peak season, serta menghidupkan kembali nilai lokal keseimbangan hidup (Tri Hita Karana) guna memulihkan kontrak psikologis karyawan. Bagi Penelitian Selanjutnya: Mengingat keterbatasan model yang hanya mencakup 54,8% varians, peneliti masa depan disarankan untuk memperluas cakupan dengan memasukkan variabel spesifik industri jasa seperti tingkat stres interaksi tamu (customer-related stress) atau kompensasi insentif non-finansial sebagai variabel mediasi atau moderasi.

Referensi

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Cai, H., Wang, Y., & Jin, X. (2024). Leader's Machiavellianism and employees' counterproductive work behavior: Testing a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 14*, 1283509. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1283509>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration–aggression. *Journal of Organizational Behavior, 20*(6), 915–931.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective

- commitment, and the moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460. <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Lestari, N. S., Zainal, V. R., Chan, S., & Nawangsari, L. C. (2024). Impact of career development, job insecurity, and tech awareness on the quiet quitting of hospitality employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 427–439. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(3\).2024.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.33)
- Li, Y., Zhang, X., & Wang, L. (2023). Making bad things less bad? Impact of green human resource management on counterproductive work behaviors of grassroots employees: Evidence from the hospitality industry. *Journal of Cleaner Production*, 397, 136610. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136610>
- Mahandika, A., & Ranihusna, D. (2024). Fenomena quiet quitting terhadap kinerja kontekstual: Studi empiris pada industri kreatif masa kini. *Jurnal Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 45–58.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647–660. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Rocha, H. (2024). Work-life imbalance, burning out, feeling down, I will quit, but quietly – The case of hospitality employees. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 24–45. <https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2389074>
- Rosalina, K., & Jusoh, R. (2024). Levers of control, counterproductive work behavior, and work performance: Evidence from Indonesian higher education institutions. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241278455>

- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczko, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441–464. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_7
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shahzad, K., Hong, Y., Muller, A., DeSisto, M., & Rizvi, F. (2024). An investigation of the relationship between ethics-oriented HRM systems, moral attentiveness, and deviant workplace behavior. *Journal of Business Ethics*, 192, 591–608. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05513-x>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductive work behavior: A myth disclosed. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.11.001>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447–476.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25–42. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<25::AID-JOB2>3.0.CO;2-Z)
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226.
- Wu, A., & Wei, W. (2024). Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103681. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103681>
- Xueyun, Z., Yang, Q., & Al Mamun, A. (2024). Predicting the quiet quitting intention among the Generation Z workforce in hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2024.2393336>

Zhang, Y., Chen, X., & Li, H. (2026). The silent shift: A phenomenological study on quiet quitting among hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*, 135, 104613. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2026.104613>