

Pengaruh *Work-Family Conflict* terhadap *Counterproductive Work Behavior* dengan *Perceived Organizational Support* sebagai Variabel Moderator

IRDINA IZZAH NABILA & SEGER HANDOYO*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Counterproductive work behavior merupakan salah satu masalah serius yang mengancam efektivitas organisasi. Salah satu faktor yang diduga menjadi antecedent *counterproductive work behavior* adalah *work-family conflict*, yakni kondisi ketika tuntutan pekerjaan dan keluarga saling bertentangan sehingga menghambat pemenuhan salah satu peran. Namun, inkonsistensi temuan dalam penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa hubungan *work-family conflict* dan *counterproductive work behavior* kemungkinan dipengaruhi oleh faktor kontekstual, salah satunya *perceived organizational support*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-family conflict* terhadap *counterproductive work behavior*, serta menguji peran *perceived organizational support* sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut. Penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara *work-family conflict* dan *counterproductive work behavior* dan tidak terdapat pengaruh signifikan pada *perceived organizational support* dalam memoderasi hubungan antara *work-family conflict* dan *counterproductive work behavior*.

Kata kunci: *work-family conflict, counterproductive work behavior, perceived organizational support*

ABSTRACT

Counterproductive work behavior is a serious issue that threatens organizational effectiveness. One factor believed to be an antecedent of counterproductive work behavior is work-family conflict, which refers to a situation where work and family demands conflict with one another, thereby hindering the fulfillment of one of these roles. However, inconsistent findings in previous studies indicate that the relationship between work-family conflict and counterproductive work behavior is likely influenced by contextual factors, one of which is perceived organizational support. This study aims to examine the effect of work-family conflict on counterproductive work behavior, as well as to test the role of perceived organizational support as a moderator in this relationship. The study found a significant positive relationship between work-family conflict and counterproductive work behavior, and no significant effect of perceived organizational support in moderating the relationship between work-family conflict and counterproductive work behavior.

Keywords: *work-family conflict, counterproductive work behavior, perceived organizational support*

PENDAHULUAN

Pada masa saat ini, selain mencapai target kinerja, organisasi juga perlu memastikan perilaku karyawannya sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi. Karyawan merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi, sehingga perilaku mereka di tempat kerja menjadi perhatian serius bagi para petinggi organisasi. Salah satu persoalan yang kerap mengancam

efektivitas organisasi adalah munculnya *counterproductive work behavior* (CWB) atau perilaku kerja kontraproduktif, yakni tindakan yang dilakukan karyawan secara sengaja dan bertentangan dengan kepentingan organisasi maupun anggotanya.

Menurut Robinson dan Bennett (2000; 1995), *workplace deviance* didefinisikan sebagai perilaku yang dilakukan secara sukarela atau tanpa paksaan dengan melanggar norma-norma penting organisasi, yang mana tindakan tersebut dapat mengancam kesejahteraan organisasi, para anggotanya, ataupun keduanya. Dalam merumuskan CWB, Spector dkk. (2006) menjadikan konsep *workplace deviance* sebagai fondasi utamanya. Spector dan Fox (2006) mendefinisikan CWB sebagai serangkaian perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh suatu individu dengan maksud merugikan organisasi dan individu pemangku kepentingan organisasi, seperti petinggi dalam organisasi, karyawan di dalamnya, maupun pihak luar yang berhubungan dengan organisasi tersebut. Bennett dan Robinson (2000) mengklasifikasikan CWB menjadi *counterproductive work behavior directed at the organization* (CWB-O) dan *counterproductive work behavior directed at individuals* (CWB-I). Sementara itu, Spector dan Fox (2006) mengklasifikasikan menjadi lima kategori, yaitu *abuse against others*, *production deviance*, *sabotage*, *theft*, dan *withdrawal*.

Dampak CWB terhadap kelangsungan organisasi cukup serius dan tidak dapat diabaikan. Studi menunjukkan bahwa 95% karyawan pernah terlibat dalam setidaknya satu bentuk CWB (Penney & Spector, 2002). Biaya yang ditimbulkan oleh hanya satu bentuk CWB saja, yakni pencurian oleh karyawan, diperkirakan melebihi 200 miliar dolar per tahun bagi organisasi-organisasi di Amerika Serikat (Govoni & Grimes, 1992). Lebih dari itu, laporan *Association of Certified Fraud Examiners* menyebutkan bahwa kecurangan atau fraud dapat menyebabkan organisasi kehilangan rata-rata 5% dari total pendapatan tahunannya (ACFE, 2024). Bahkan, hampir 69% supervisor dilaporkan pernah menjadi korban CWB yang diarahkan langsung kepada mereka (Geddes & Baron, 1997). Fenomena perilaku menyimpang di tempat kerja atau *counterproductive work behavior* tidak hanya terjadi secara global, tetapi juga nyata ditemukan di Indonesia, sehingga menjadikannya topik yang relevan untuk dikaji. Praktik CWB ini dapat terlihat pada perilaku beberapa pengemudi dan kernet di PT Gunung Harta Transport Solutions, Malang (Putu dkk., 2025). Pada tahun 2022, jumlah keterlibatan pengemudi dan kernet dalam tindakan CWB mencapai 5,23% dari total 382 kru, dan meningkat menjadi 6,02% pada tahun 2023.

Mengingat besarnya dampak yang ditimbulkan, penting bagi organisasi untuk memahami faktor-faktor yang mendorong munculnya CWB. Salah satu faktor yang diduga menjadi anteseden CWB adalah *work-family conflict* (WFC). WFC terjadi ketika terdapat tanggung jawab ganda yaitu pada tuntutan pekerjaan dengan tuntutan di keluarga (Greenhaus & Beutell, 1985), sehingga pemenuhan salah satu peran menjadi lebih sulit karena kehadiran peran yang lain. Individu yang telah menikah dan tetap aktif bekerja di organisasi secara khusus rentan terhadap tekanan ini. Apabila *work-family conflict* tidak dikelola dengan baik, tekanan yang dirasakan individu yang bekerja dapat menumpuk dan berujung pada perilaku kontraproduktif di tempat kerja sebagai bentuk protes atau pelampiasan atas tekanan yang dialami. Ketika individu menghadapi situasi yang menghambat atau mengganggu aktivitas dan tujuannya, seperti sulitnya menyeimbangkan peran ganda yang dialami, hal ini menciptakan frustrasi pada dirinya yang dapat berujung pada agresi.

Hasil penelitian Selvarajan dkk. (2019) membuktikan bahwa WFC berhubungan positif secara langsung dengan CWB. Namun di sisi lain, Jin dkk. (2022) dalam studi terhadap 251 tenaga medis justru menemukan bahwa hubungan WFC dengan CWB tidak berhubungan secara langsung, tetapi melalui variabel mediator. Inkonsistensi ini mengindikasikan bahwa pengaruh WFC

terhadap CWB tidaklah bersifat langsung, melainkan bergantung pada faktor-faktor kontekstual tertentu.

Salah satu faktor kontekstual yang relevan untuk menjembatani inkonsistensi tersebut adalah *perceived organizational support* (POS) yang didefinisikan oleh Eisenberger (1986) sebagai kepercayaan individu mengenai seberapa besar organisasi menghargai peran mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan prinsip pertukaran sosial, ketika karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi, mereka cenderung merasa memiliki kewajiban untuk membalasnya dengan perilaku positif dan mengurangi tindakan yang merugikan perusahaan.

POS berperan sebagai sumber daya pelindung yang sangat penting. Penelitian oleh Bai dkk. (2023) mengungkapkan bahwa POS dapat memoderasi dampak konflik kerja-keluarga (WFC) terhadap kondisi psikologis karyawan. Dengan tingkat POS yang tinggi, efek negatif konflik tersebut terhadap kesejahteraan karyawan hampir tidak terasa, karena kebutuhan dukungan mereka telah terpenuhi oleh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan dari organisasi mampu mengurangi beban yang muncul akibat ketidakharmonisan antara peran kerja dan keluarga yang dialami karyawan.

Namun demikian, peran POS secara spesifik sebagai moderator dalam hubungan WFC dan CWB masih sangat jarang ditemukan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-family conflict* terhadap *counterproductive work behavior* dan mengetahui peran *perceived organizational support* dalam memoderasi hubungan antara *work-family conflict* terhadap *counterproductive work behavior*.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei berupa kuesioner dalam pengumpulan data. Kuesioner disebarkan melalui media sosial dan disajikan dalam bentuk *google form*. Dalam penelitian ini, kuesioner terdiri atas pertanyaan terbuka terkait identitas diri dan pertanyaan tertutup yang mewakili alat ukur setiap variabel. Pada pertanyaan terbuka, kuesioner berisi pertanyaan mengenai nama, jenis kelamin, usia, jumlah anak, sektor pekerjaan, posisi dalam organisasi tempat bekerja, dan lama bekerja atau *tenure*. Pada pertanyaan tertutup, responden disajikan alat ukur *counterproductive work behavior*, *work-family conflict*, dan *perceived organizational support*.

Partisipan

Teknik pengambilan sampel yang diterapkan pada penelitian ini adalah convenience sampling, yaitu peneliti dapat memilih responden berdasarkan kemudahan akses dan ketersediaan subjek dalam lingkup populasi. Kriteria partisipan dalam penelitian ini adalah pekerja yang sudah menikah/berumah tangga dan bekerja secara full-time minimal 1 tahun di suatu instansi. Penentuan jumlah sampel dilakukan secara objektif menggunakan perangkat lunak G*Power dengan jumlah minimal sampel yang dibutuhkan yaitu sebanyak $N = 89$.

Pengukuran

Penelitian ini mengukur variabel *counterproductive work behavior*, *work-family conflict*, dan *perceived organizational support*. Variabel *counterproductive work behavior* diukur menggunakan instrumen CWB-Checklist yang dikembangkan oleh Spector dan Fox (2002) dan diadaptasi oleh Hidayah (2023) ke dalam bahasa Indonesia. Alat ukur CWB-Checklist diukur menggunakan skala likert dengan 5 pilihan jawaban, dengan rincian poin 1 (Tidak Pernah), 2 (Sesekali), 3 (1 atau 2

kali dalam 1 bulan), 4 (1 atau 2 kali dalam 1 minggu), dan 5 (Hampir Setiap Hari) dengan total 38 aitem.

Variabel *work-family conflict* diukur menggunakan instrumen WAFCS atau *Work-Family Conflict Scale* yang dikembangkan oleh Haslam dkk. (2015) dan telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia. Alat ukur WAFCS diukur menggunakan skala likert dengan 7 pilihan jawaban, dengan rincian poin 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 7 (Sangat Setuju) dengan total 10 aitem.

Variabel *perceived organizational support* diukur menggunakan instrumen SPOS atau *Survey of Perceived Organizational Support* yang dikembangkan oleh Eisenberger dkk. (1986) dan telah diringkas oleh Shanock dkk. (2019) yang kemudian telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia. Alat ukur SPOS diukur menggunakan skala likert dengan 7 pilihan jawaban, dengan rincian poin 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 7 (Sangat Setuju) dengan total 10 aitem.

Alat ukur CWB-Checklist dilakukan uji validitas secara empiris dilakukan terhadap 38 butir aitem yang melibatkan 115 responden dengan r tabel = 0,183. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 35 butir aitem yang terbukti valid karena memenuhi kriteria nilai probabilitas $< 0,05$ dan r hitung $> r$ tabel. Sementara itu, terdapat 3 butir aitem yang dinyatakan tidak valid dan digugurkan.

Uji validitas untuk alat ukur WFACS dan SPOS menggunakan *Content Validity Index* oleh empat expert reviewer untuk WFACS dan tiga expert reviewer untuk SPOS setelah dilakukan proses translasi melalui forward translation dan backward translation. Hasil CVI yang didapat menunjukkan bahwa 10 aitem WFACS dan SPOS digunakan, dengan empat aitem WFACS direvisi dan dua aitem SPOS direvisi. Setelah itu, dilakukan juga pengujian secara empiris yang melibatkan 115 responden dengan r tabel = 0,183. Hasil analisis menunjukkan bahwa keseluruhan 10 butir aitem dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi seluruh butir yang lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) serta rentang nilai r hitung (0,601 - 0,826) untuk WFACS dan (0,561 - 0,818) untuk SPOS yang berada di atas r tabel (0,183).

Uji reliabilitas untuk alat ukur CWB-Checklist memiliki koefisien Cronbach's Alpha sebesar 0,880, WFACS sebesar 0,903, dan SPOS sebesar 0,896. Ketiga instrumen alat ukur tersebut memperoleh nilai koefisien yang jauh berada di atas ambang batas minimal yang disyaratkan, yaitu 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ketiga alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan layak untuk digunakan dalam penelitian ini.

Analisis Data

Prosedur analisis data pada penelitian ini dibagi menjadi dua tahap utama. Pertama, dilakukan uji asumsi untuk memeriksa distribusi data dan hubungan antar variabel. Kedua, data diolah menggunakan teknik regresi linear dan analisis moderasi untuk mendapatkan hasil penelitian yang akurat. Analisis data pada penelitian ini menggunakan *Software SPSS* versi 27.0.

HASIL PENELITIAN

Hasil analisis demografis pada 115 responden menunjukkan bahwa partisipan perempuan cenderung mengalami tingkat *work-family conflict* yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki, sedangkan semakin tinggi posisi dan masa kerja (*tenure*) seseorang, semakin rendah kecenderungan mereka melakukan *counterproductive work behavior*. Hasil analisis data deskriptif seluruh variabel pada penelitian ini mencakup variabel *counterproductive work behavior* memiliki nilai ($M = 52,57$; $SD = 9,718$; $Min = 38$; $Max = 90$; $Skewness = 0,946$; $Kurtosis =$

1,879), variabel *work-family conflict* memiliki besaran nilai ($M = 19,08$; $SD = 8,544$; $Min = 10$; $Max = 52$; $Skewness = 1,375$; $Kurtosis = 2,213$), dan variabel *perceived organizational support* memiliki besaran nilai ($M = 52,69$; $SD = 10,827$; $Min = 20$; $Max = 70$; $Skewness = -0,449$; $Kurtosis = -0,166$). Seluruh data juga telah memenuhi prasyarat uji asumsi, yaitu data bersifat normal, tidak terjadi heteroskedastisitas, tidak terjadi multikolinearitas, dan hubungan antar variabel bersifat linear.

Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan dalam hubungan antara *work-family conflict* dengan *counterproductive work behavior* ($p < 0,01$; $r = 0,421$), hubungan negatif signifikan antara *perceived organizational support* dengan *counterproductive work behavior* ($p < 0,01$; Pearson's $r = -0,275$), serta hubungan negatif signifikan antara *work-family conflict* dengan *perceived organizational support* ($p < 0,01$; Pearson's $r = -0,408$). Hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa *work-family conflict* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *counterproductive work behavior* ($p < 0,001$; $R^2 = 0,177$). Hasil uji analisis regresi moderasi menunjukkan bahwa *perceived organizational support* tidak berpengaruh secara signifikan dalam memoderasi hubungan antara *work-family conflict* dengan *counterproductive work behavior* ($p < 0,280$; $R^2 = 0,198$).

DISKUSI

Temuan pertama penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif antara *work-family conflict* (WFC) terhadap *counterproductive work behavior* (CWB), yang sejalan dengan penelitian Fida dkk. (2015) dan Selvarajan dkk. (2019). Berdasarkan kerangka *Stressor-Emotion Model* (SEM) yang dikemukakan oleh Spector dan Fox (2006), WFC diposisikan sebagai stresor lingkungan yang menguras sumber daya psikologis karyawan. Benturan antara kewajiban profesional dan tanggung jawab domestik menciptakan tekanan yang memicu emosi negatif, seperti frustrasi dan kelelahan mental. Emosi negatif inilah yang secara sistematis mendorong individu melakukan perilaku kerja yang menyimpang atau kontraproduktif sebagai mekanisme pelampiasan atas ketegangan yang dialami.

Temuan kedua menunjukkan bahwa *perceived organizational support* (POS) tidak terbukti dapat memoderasi hubungan antara WFC dan CWB. Hasil ini memberikan perspektif kritis terhadap penerapan *Social Exchange Theory* (SET) dari Blau (1964). Secara teoretis, SET memprediksi bahwa dukungan perusahaan akan memunculkan asas timbal balik (*norm of reciprocity*) yang mendorong karyawan untuk tetap berperilaku positif meski berada di bawah tekanan. Namun, temuan ini menunjukkan bahwa intensitas emosi negatif dari pengurasan sumber daya psikologis akibat konflik peran berdasarkan SEM ternyata terlalu dominan dibandingkan dengan efek penyangga (*buffer*) dari dukungan organisasi.

Kegagalan POS sebagai moderator dalam kerangka SET terjadi karena dukungan organisasi yang diukur cenderung bersifat umum dan administratif, sehingga tidak secara langsung menyentuh persoalan praktis karyawan di ranah domestik. Sekadar persepsi bahwa "perusahaan peduli pada karyawannya" terbukti tidak cukup efektif untuk menyelesaikan masalah nyata keluarga. Hal ini sejalan dengan argumentasi Kossek dkk. (2011), yang menegaskan bahwa organisasi perlu bergerak menuju kebijakan dukungan keluarga yang bersifat lebih spesifik dan teknis, seperti penerapan jam kerja fleksibel (*flexible working*) atau fasilitas bantuan pengasuhan.

SIMPULAN

Work-family conflict berpengaruh positif terhadap *counterproductive work behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat konflik peran yang dialami individu antara tuntutan

pekerjaan dan tanggung jawab keluarga, maka semakin tinggi pula kecenderungan individu tersebut untuk memunculkan perilaku kerja yang menyimpang atau kontraproduktif di lingkungan organisasi. Selain itu, *perceived organizational support* tidak terbukti mampu memoderasi hubungan antara *work-family conflict* terhadap *counterproductive work behavior*. Dengan kata lain, tinggi atau rendahnya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan tidak secara signifikan mampu memperlemah dampak negatif dari konflik keluarga terhadap munculnya perilaku kerja kontraproduktif.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Allah SWT yang senantiasa memberikan kemudahan dan kelancaran dalam proses penelitian berlangsung. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Seger Handoyo, Psikolog selaku dosen pembimbing penulis. Tak lupa juga kepada kedua orang tua, adik, teman-teman, dan seluruh pihak yang turut serta membantu dan berkontribusi dalam penulisan naskah yang telah mendukung penulis selama proses penelitian ini berlangsung.

PUSTAKA ACUAN

- ACFE. (2024). Occupational Fraud 2024: A Report To The Nations. *Association of Certified Fraud Examiners*, 1–106.
- Bai, N., Yan, Z., & Othman, R. (2023). The moderating effect of perceived organizational support: The impact of psychological capital and bidirectional work-family nexuses on psychological wellbeing in tourism. *Frontiers in Psychology*, 14(February), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1064632>
- 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>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. In *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131–144. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>
- Fox, S., & Spector, P. E. (2006). The Many Roles of Control in a Stressor-Emotion Theory of Counterproductive Work Behavior. In *Research in Occupational Stress and Well Being* (Vol. 5, hal. 171–201). [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(05\)05005-5](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05005-5)
- Geddes, D., & Baron, R. A. (1997). Workplace Aggression as a Consequence of Negative Performance Feedback. *Management Communication Quarterly*, 10(4), 433–454. <https://doi.org/10.1177/0893318997104002>
- Govoni, J. J., & Grimes, C. B. (1992). The surface accumulation of larval fishes by hydrodynamic convergence within the Mississippi River plume front. *Continental Shelf Research*, 12(11), 1265–1276. [https://doi.org/10.1016/0278-4343\(92\)90063-P](https://doi.org/10.1016/0278-4343(92)90063-P)
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles . *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.

<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>

- Haslam, D., Filus, A., Morawska, A., Sanders, M. R., & Fletcher, R. (2015). The Work–Family Conflict Scale (WAFCS): Development and Initial Validation of a Self-report Measure of Work–Family Conflict for Use with Parents. *Child Psychiatry & Human Development*, 46(3), 346–357. <https://doi.org/10.1007/s10578-014-0476-0>
- Hidayah, U., & Fajrianthi. (2023). Pengaruh Work Stress terhadap Countreproductive Work Behavior dengan Perceived Organizational Support sebagai Variabel Moderator. *BRPKM Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental*, X. <http://e-journal.unair.ac.id/index.php/BRPKM>
- Jin, S., Zhu, X., Fu, X., & Wang, J. (2022). Family Supportive Leadership and Counterproductive Work Behavior: The Roles of Work-Family Conflict, Moral Disengagement and Personal Life Attribution. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906877>
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 126–134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Putu, G., Yudhistira, D., & Sawitri, D. K. (2025). *Counterproductive Work Behavior: Pengaruh Job Demand dan Knowledge Management*. 14, 251–261. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1337>
- 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>
- Selvarajan, T. T. (Rajan., Singh, B., Cloninger, P. A., & Misra, K. (2019). Work–Family Conflict and Counterproductive Work Behaviors: Moderating Role of Regulatory Focus and Mediating Role of Affect. *Organization Management Journal*, 16(1), 42–54. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1574547>
- Shanock, L. R., Eisenberger, R., Heggstad, E. D., Malone, G., Clark, L., Dunn, A. M., Kirkland, J., & Woznyj, H. (2019). Treating employees well: The value of organizational support theory in human resource management. *Psychologist-Manager Journal*, 22(3–4), 168–191. <https://doi.org/10.1037/mgr0000088>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00049-9)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>