Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

# Digital Leadership sebagai Strategi Mitigasi Counterproductive Work Behavior pada Pendidikan Tinggi Vokasi: Studi Kasus Kualitatif

Arief Darmawan & Rizqi Adhyka Kusumawati

Universitas Islam Indonesia, Jogjakarta

Email: 052110101@uii.ac.id

## Abstract

The digital transformation of higher education institutions has given rise to persistent Counterproductive Work Behavior (CWB). This qualitative case study examines the role of digital leadership as a mitigation strategy for CWB within a vocational higher education setting. Data were collected through semi-structured interviews with six informants, one faculty member and five administrative staff, from the Applied Bachelor's Program at the Faculty of Business and Economics (FBE), Universitas Islam Indonesia, and subsequently analyzed thematically. The findings identify six recurring patterns of CWB: tardiness in teaching, smoking in prohibited areas, leaving the workplace without authorization, delays in submitting examination documents, substandard online instruction, and administrative processes that exceed established Service Level Agreements (SLAs). These phenomena stem from individual factors, inadequate monitoring, interpersonal dynamics, and work-related pressures, all of which point to a leadership gap in the digital era. Drawing on digital leadership theory, this study proposes an integrative framework in which digital literacy, agility, data-driven decision-making, and participatory role-modeling serve as upstream interventions to suppress the antecedents of CWB before they escalate into organizational misbehavior. This research contributes to the human resource management literature within a vocational context and offers practical guidance for leaders in higher education institutions.

**Keywords** digital leadership, counterproductive work behavior, digital transformation, human resource management.

## 1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi keniscayaan bagi hampir seluruh organisasi, termasuk institusi pendidikan tinggi, yang kini dituntut mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses pembelajaran, layanan akademik, dan tata kelola administratif (Klein, 2020; Magesa & Jonathan, 2022). Perubahan ini tidak hanya menyangkut adopsi perangkat dan sistem baru, tetapi juga menuntut transformasi gaya kepemimpinan menuju apa yang dalam literatur manajemen disebut sebagai digital leadership, yakni kepemimpinan yang mampu memandu organisasi secara visioner, adaptif, dan berbasis data di tengah lingkungan kerja yang berubah cepat (Oberer & Erkollar, 2018; Hensellek, 2020).

Di sisi lain, proses transformasi ini kerap diiringi oleh munculnya berbagai bentuk perilaku kerja negatif yang dalam literatur perilaku organisasi dikenal sebagai Counterproductive Work Behavior (CWB), yaitu tindakan yang secara sadar merugikan organisasi maupun anggotanya, mulai dari keterlambatan, penyalahgunaan waktu kerja, hingga ketidakpatuhan terhadap

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

prosedur (Zappalà et al., 2022; Sackett, 2002). CWB bukan fenomena yang berdiri sendiri; ia erat berkaitan dengan kualitas kepemimpinan, karena gaya kepemimpinan yang manipulatif, abusive, atau pasif terbukti meningkatkan CWB, sedangkan kepemimpinan etis, transformasional, dan partisipatif terbukti menekannya (Huang et al., 2021; Cai et al., 2024; Ahmed et al., 2025).

Pertanyaannya kemudian adalah bagaimana kepemimpinan digital-yang menekankan literasi digital, transparansi berbasis data, dan keteladanan lintas hierarki (Oberer & Erkollar, 2018)-dapat diposisikan sebagai jawaban atas persoalan CWB, khususnya pada organisasi pendidikan tinggi vokasi yang sedang mengalami transisi digital sekaligus menghadapi tuntutan disiplin akademik yang ketat. Studi tentang digital leadership selama ini didominasi oleh riset pada organisasi bisnis dan korporasi (Yang et al., 2024; Malik et al., 2025), sementara kajian pada konteks pendidikan tinggi, khususnya pendidikan vokasi di Indonesia, masih terbatas. Kesenjangan (gap) inilah yang menjadi titik tolak penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi bentuk, penyebab, dan dampak CWB pada institusi pendidikan tinggi vokasi di era transformasi digital; dan (2) menganalisis bagaimana kompetensi digital leadership dapat diposisikan sebagai strategi preventif dan korektif atas CWB tersebut. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas aplikasi teori digital leadership ke ranah akademik-vokasi, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan bagi pimpinan perguruan tinggi.

## 2. Tinjauan Literatur

### *2.1 Counterproductive Work Behavior (CWB)*

CWB didefinisikan sebagai perilaku kerja yang secara sengaja maupun berulang dilakukan oleh individu dan berpotensi merugikan organisasi, anggota organisasi, maupun kualitas hubungan kerja, baik dalam bentuk pelanggaran disiplin, penyalahgunaan waktu, perilaku tidak sopan, konflik interpersonal, maupun ketidakpatuhan terhadap prosedur kerja (Zappalà et al., 2022; Sackett, 2002). CWB secara konseptual dapat diarahkan kepada organisasi (CWB-O), seperti keterlambatan dan ketidakpatuhan prosedur, maupun kepada individu (CWB-I), seperti perilaku tidak sopan dan gangguan terhadap rekan kerja (Zappalà et al., 2022). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa CWB dipicu oleh kombinasi faktor individu (self-control, psychological capital, procrastination), faktor organisasi (constraint, ambiguitas prosedur, lemahnya monitoring), dinamika interpersonal (konflik, komunikasi buruk), dan tekanan kerja (job stress, burnout) (Shao et al., 2022; Özüdöğru et al., 2024; Kundi & Badar, 2021; Patre & Chakraborty, 2024).

### *2.2 Digital Leadership*

Digital leadership merujuk pada kompetensi, perilaku, dan gaya kepemimpinan yang memungkinkan seorang pemimpin memandu organisasi secara efektif di lingkungan kerja yang didorong oleh teknologi digital (Oberer & Erkollar, 2018). Klein (2020) mengidentifikasi lebih dari dua puluh karakteristik digital leader, di antaranya kemampuan berpikir visioner, agilitas, literasi digital, pengambilan keputusan berbasis data, serta kesediaan untuk memimpin lintas

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

hierarki secara kolaboratif tanpa mengandalkan kekuasaan disipliner semata. Hensellek (2020) menambahkan bahwa digital leader dituntut memiliki kemampuan mengelola perubahan budaya organisasi seiring dengan integrasi teknologi ke seluruh lini kerja. Oberer dan Erkollar (2018) menegaskan bahwa digital leader yang efektif bersifat agile, cross-hierarchical, team-oriented, dan kolaboratif-karakteristik yang relevan untuk menjawab persoalan disiplin dan koordinasi kerja yang bersifat lintas unit sebagaimana ditemukan dalam kasus CWB pada organisasi pendidikan.

*2.3 Keterkaitan Digital Leadership dan CWB*

Sejumlah studi mutakhir mulai menautkan digital leadership dengan perilaku kerja karyawan. Yang et al. (2024) menemukan bahwa digital leadership memengaruhi employee voice behavior melalui penguatan pemberdayaan dan keterlibatan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat menekan kecenderungan perilaku yang merugikan organisasi. Malik et al. (2025) menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam mengarahkan transformasi digital turut membentuk perubahan organisasi yang lebih adaptif dan akuntabel. Sejalan dengan itu, penelitian tentang kepemimpinan konvensional menegaskan bahwa kepemimpinan yang transparan, partisipatif, dan memberi keteladanan dapat menurunkan CWB melalui peningkatan employee engagement (Huang et al., 2021; Mvuyana et al., 2025), sementara kepemimpinan yang toksik atau abusive justru meningkatkan CWB melalui sinisme dan ketidakadilan organisasi (Ahmed et al., 2025; Cai et al., 2024; Sabir et al., 2024). Dengan mengintegrasikan temuan-temuan ini, penelitian ini berargumen bahwa digital leadership-yang menonjolkan transparansi berbasis data, komunikasi real-time, dan keteladanan lintas hierarki-berpotensi menjadi intervensi hulu (upstream intervention) yang mampu menekan anteseden CWB, alih-alih hanya menjadi respons reaktif berupa sanksi setelah pelanggaran terjadi.

## 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (case study), yang dipilih karena mampu mengeksplorasi fenomena CWB secara mendalam dalam konteks organisasi yang nyata dan bersifat kontekstual (Yin, 2018; Stake, 1995). Studi kasus dilakukan pada Program Sarjana Terapan, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, sebuah organisasi pendidikan vokasi yang tengah menjalani transformasi digital dalam proses pembelajaran dan layanan akademiknya.

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap enam informan yang dipilih secara purposif, terdiri atas satu dosen dengan masa kerja 11 tahun dan lima tenaga kependidikan dengan masa kerja bervariasi antara 3 hingga 28 tahun. Wawancara dilakukan di lokasi kerja pada jam kerja untuk menjaga kealamiahan konteks (naturalistic setting). Analisis data dilakukan secara tematik, mengikuti pendekatan Naeem et al. (2023), yang meliputi tahap familiarisasi data, koding awal, pengelompokan tema, serta verifikasi tema terhadap literatur CWB dan digital leadership. Selain koding tematik terhadap pernyataan eksplisit, peneliti juga melakukan pembacaan pola (pattern reading) untuk menginferensikan kecenderungan orientasi masing-masing informan terhadap kemungkinan adopsi digital leadership, sebagai bentuk perluasan analitik dari data primer (lihat bagian 4.2). Trustworthiness data dijaga melalui

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

triangulasi sumber (enam informan lintas peran) dan konfirmasi temuan terhadap kerangka teoritik yang relevan (Charmaz, 2014; Creswell & Poth, 2018).

## 4. Hasil dan Pembahasan

Tabel 1 merangkum enam bentuk CWB yang teridentifikasi dari hasil wawancara, beserta kategori, penyebab utama, dan dampaknya.

| Responden | Bentuk CWB | Penyebab Utama | Dampak Utama |
|---|---|---|---|
| R1 (Dosen) | Terlambat mengajar | Faktor individu; konflik peran keluarga-pekerjaan | Waktu belajar mahasiswa berkurang; kedisiplinan menurun |
| R2 (Tendik) | Merokok di area kerja | Kebiasaan individu; penegakan aturan lemah | Ketidaknyamanan rekan kerja; contoh buruk bagi mahasiswa |
| R3 (Tendik) | Meninggalkan pekerjaan tanpa izin | Kedisiplinan individu; koordinasi lemah | Layanan akademik terganggu; beban kerja rekan bertambah |
| R4 (Tendik) | Terlambat kumpulkan dokumen soal | Beban kerja; komunikasi tidak efektif | Verifikasi berulang; tekanan menjelang UTS |
| R5 (Tendik) | Mengajar online tanpa izin (aturan offline) | Kebiasaan lama; monitoring belum optimal | Standar pembelajaran tidak konsisten |
| R6 (Tendik) | Pekerjaan administratif melebihi SLA | Beban kerja tidak seimbang; job stress | Layanan lambat; ketidakpuasan pengguna layanan |

*Sumber: Data primer diolah, 2026.*

Secara umum, keenam kasus tersebut dapat dikategorikan sebagai CWB-O (Responden 1, 3, 5, 6) dan memiliki dimensi CWB-I (Responden 2, 4). Penyebab paling dominan adalah faktor individu dan faktor organisasi, khususnya lemahnya sistem monitoring digital dan minimnya mekanisme komunikasi real-time antara pimpinan dan staf. Tidak satu pun dari enam kasus tersebut ditangani melalui sistem peringatan digital otomatis, dashboard kehadiran, atau kanal pelaporan berbasis aplikasi-seluruhnya masih bertumpu pada pengawasan manual dan teguran lisan, yang mengindikasikan rendahnya penetrasi digital leadership dalam praktik manajemen sehari-hari di organisasi ini.

### *4.1 Cuplikan Wawancara: Pola Penanganan CWB yang Masih Manual dan Minim Peran Digital Leadership*

Untuk memperkuat temuan pada Tabel 1, berikut disajikan cuplikan tanya-jawab langsung dari transkrip wawancara yang relevan dengan tema kepemimpinan dan digitalisasi. Cuplikan ini dipilih karena secara eksplisit memperlihatkan bagaimana penanganan CWB pada organisasi ini masih bertumpu pada mekanisme manual, verbal, dan bersifat person-to-person, tanpa dukungan sistem digital yang menjadi ciri khas digital leadership.

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Responden 1 (Dosen, 11 tahun) - terkait solusi keterlambatan mengajar

P: Menurut Ibu, kira-kira apa solusinya?

*R: "Kalau solusinya tadi memang saya mencoba untuk bisa lebih fokus lagi ke pekerjaan... Kalau untuk yang dadakan prodi mungkin bisa diinformasikan lebih awal supaya bisa terplaningkan dengan baik. Atau kalau tidak ya kita perlu berkomunikasikan dengan mahasiswa untuk misalnya saya hadir terlambat maka kira-kira mahasiswa berkenan atau tidak jamnya dimundurkan."*

Interpretasi: Solusi yang diusulkan informan bersifat komunikasi informal (japri/lisan ke mahasiswa), bukan melalui sistem notifikasi atau penjadwalan digital yang dapat memberi peringatan dini kepada pimpinan maupun mahasiswa secara otomatis.

Responden 2 (Tenaga Akademik, 8 tahun) - terkait penanganan pelanggaran merokok

P: Menurut Bapak, solusi efektif apa yang dapat dilaksanakan untuk kasus seperti itu?

*R: "Mungkin kalau solusi jangka pendeknya sih disediakan saja tempat merokok khusus tersendiri bagi para perokok itu... Jadi yang pertama teguran lisan, kemudian jika tidak digubris, bisa diberikan teguran secara tertulis."*

Interpretasi: Eskalasi penanganan pelanggaran masih berjenjang secara manual (lisan lalu tertulis) tanpa sistem pencatatan pelanggaran terpusat yang dapat diakses lintas unit maupun dipantau pimpinan secara real-time.

Responden 3 (Tenaga Akademik, 11 tahun) - terkait peran atasan menelusuri ketidakhadiran

P: Apakah peran atasan atau pemimpin dalam menggali informasi ketidakhadiran ybs dilakukan dengan baik?

*R: "Biasanya dicari tahu. Ditanyakan ke teman kerja satu unit, satu ruangan. Tetap dicari tahu kenapanya karena bagaimana pun organisasi harus tetap berjalan."*

Interpretasi: Penelusuran ketidakhadiran masih dilakukan lewat komunikasi lisan antarpegawai, bukan melalui sistem presensi digital atau dashboard kehadiran yang memungkinkan pimpinan memantau status tim secara langsung.

Responden 4 (Tenaga Akademik, 10 tahun) - terkait keterlambatan pengumpulan dokumen soal

P: Adakah solusi yang mungkin menurut Bapak paling realistis untuk mengubah perilaku tersebut?

*R: "Solusinya paling yaa harus sering mengingatkan dosen tersebut jika salah satu kinerja itu berdampak pada Nilai Kinerja Dosen."*

Interpretasi: Pengingat (reminder) masih dilakukan secara manual oleh staf kepada dosen, bukan melalui sistem reminder otomatis atau checklist digital dengan tenggat waktu yang terintegrasi dalam platform akademik.

Responden 5 (Tenaga Akademik, 3 tahun) - terkait pembelajaran online yang melanggar

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

kebijakan offline

P: Adakah solusi yang mungkin menurut Bapak paling realistis untuk mengubah perilaku tersebut?

*R: "Diingatkan ke ybs aturan perkuliahan yang berlaku, cukup ditegur aja Bu."*

Interpretasi: Kepatuhan terhadap kebijakan mode perkuliahan (offline/online) masih diawasi secara insidental oleh rekan kerja yang 'merasa terganggu', tanpa sistem monitoring kehadiran digital di kelas yang dapat mendeteksi ketidaksesuaian mode pembelajaran secara otomatis dan konsisten setiap semester.

Responden 6 (Tenaga Akademik, 28 tahun) - terkait keterlambatan administrasi melebihi SLA

P: Menurut Ibu, solusi yang paling efektif untuk mengubah perilaku tersebut?

*R: "Bikin skala prioritas Bu. Dan di draft dulu pekerjaan supaya cepat terselesaikan. Atau membuat daftar pekerjaan yang akan saya kerjakan."*

Interpretasi: Manajemen prioritas kerja masih menjadi inisiatif dan tanggung jawab individu, tanpa dukungan sistem monitoring SLA berbasis data yang memungkinkan pimpinan mengevaluasi beban kerja secara agregat dan melakukan realokasi tugas secara proporsional.

Keenam cuplikan tersebut secara konsisten menunjukkan pola yang sama: seluruh solusi yang diajukan informan-baik oleh dosen maupun tenaga kependidikan-bertumpu pada komunikasi lisan, teguran manual, dan inisiatif personal, tanpa satu pun menyebutkan keberadaan sistem digital (dashboard, aplikasi presensi, reminder otomatis, atau kanal pelaporan terintegrasi) yang dapat mendukung fungsi kepemimpinan dalam memantau, mendeteksi dini, dan menindaklanjuti CWB. Pola ini menjadi bukti empiris langsung atas kesenjangan digital leadership yang menjadi argumen utama artikel ini, sekaligus memperkuat justifikasi bahwa intervensi berbasis digital leadership-bukan sekadar penguatan aturan manual-diperlukan untuk menangani CWB secara lebih preventif dan sistemik.

*4.2 Inferensi Analitik: Kecenderungan Orientasi Informan terhadap Adopsi Digital Leadership*

Selain mengekstraksi kutipan langsung, peneliti melakukan pembacaan pola (pattern reading) terhadap keseluruhan transkrip setiap informan untuk menginferensikan kecenderungan orientasi masing-masing terhadap kemungkinan adopsi sistem digital leadership, mengikuti prosedur analisis tematik yang menekankan identifikasi tema laten di balik pernyataan eksplisit informan (Naeem et al., 2023; Charmaz, 2014). Inferensi ini didasarkan pada tiga penanda dalam pola jawaban setiap informan: (1) locus of control yang tersirat-apakah solusi yang diusulkan bersifat personal/individual atau sistemik/struktural; (2) sikap terhadap otoritas dan penegakan aturan; dan (3) tingkat inisiatif atau keberdayaan (agency) yang tercermin dari pilihan kata dan nada jawaban. Hasil inferensi ini bersifat interpretatif dan merupakan perluasan analitik dari data primer yang telah dikumpulkan, bukan pernyataan literal informan mengenai digital leadership itu sendiri, sehingga perlu dipandang sebagai proposisi awal (tentative propositions) yang idealnya dikonfirmasi melalui wawancara lanjutan (lihat bagian

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

Keterbatasan).

| Informan | Pola Jawaban yang Teramati | Inferensi Kecenderungan terhadap Digital Leadership |
|---|---|---|
| R1 (Dosen, 11 th) | Solusi berorientasi komunikasi personal dan negosiasi fleksibel dengan mahasiswa; menghindari mekanisme formal. | Cenderung reseptif terhadap alat digital yang ringan dan fleksibel (notifikasi jadwal, kanal komunikasi informal), namun berpotensi resisten terhadap sistem monitoring yang kaku karena menjunjung otonomi dan fleksibilitas personal dalam mengajar. |
| R2 (Tendik, 8 th) | Solusi berjenjang manual (lisan-tertulis); skeptis bahwa aturan efektif tanpa 'niat dari diri sendiri'; posisi sebagai pengamat pasif. | Kemungkinan menerima sistem digital sejauh berfungsi sebagai alat dokumentasi/eskalasi teguran, tetapi berekspektasi rendah bahwa teknologi semata mampu mengubah perilaku tanpa penegakan tegas dari pimpinan-mengindikasikan perlunya digital leadership yang tegas, bukan sekadar tersedia. |
| R3 (Tendik, 11 th) | Atasan sudah proaktif menelusuri informasi secara informal; informan terbuka terhadap solusi struktural seperti SOP izin dan rotasi. | Relatif reseptif terhadap formalisasi dan digitalisasi SOP (presensi, sistem izin, pelimpahan tugas) karena sudah terbiasa dengan mekanisme pelaporan ke atasan; berpotensi menjadi adopter awal sistem digital jika diperkenalkan secara formal oleh pimpinan. |
| R4 (Tendik, 10 th) | Eksplisit mengusulkan pengingat berulang dan mengaitkan perilaku dengan konsekuensi kinerja formal (Nilai Kinerja Dosen). | Sangat reseptif terhadap sistem reminder otomatis dan dashboard kinerja berbasis digital, karena secara implisit sudah mengusulkan mekanisme pengingat sistemik meski saat ini masih dilakukan secara manual. |
| R5 (Tendik, 3 th) | Jawaban singkat, nada pasrah ('gak tau', 'ditegur aja'), tidak mengusulkan solusi struktural; masa kerja relatif baru. | Inisiatif dan agency yang rendah untuk mendorong perubahan sistemik dari bawah; |

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

| | | |
|---|---|---|
| | | mengindikasikan bahwa adopsi digital leadership pada kelompok staf junior lebih bergantung pada dorongan top-down pimpinan ketimbang inisiatif bottom-up. |
| R6 (Tendik, 28 th) | Strategi self-management yang matang (skala prioritas, draft pekerjaan) meski beban kerja tinggi (mengampu 3 prodi). | Sangat reseptif terhadap sistem monitoring beban kerja dan SLA berbasis digital, karena telah menunjukkan kesadaran manajerial personal yang tinggi; berpotensi menjadi champion internal bila diberi dukungan alat digital yang sesuai. |

*Sumber: Inferensi analitik peneliti berdasarkan pola jawaban pada transkrip wawancara, 2026.*

Pola yang muncul dari Tabel 2 memperlihatkan bahwa kecenderungan reseptivitas terhadap digital leadership tidak seragam, melainkan berkorelasi dengan masa kerja dan tingkat kematangan self-management informan. Informan dengan masa kerja panjang dan pola jawaban yang sudah menunjukkan self-management terstruktur (R3, R4, R6) cenderung lebih reseptif terhadap sistem digital yang bersifat struktural, sementara informan dengan masa kerja singkat atau orientasi jawaban yang pasif (R5) menunjukkan ketergantungan lebih besar pada dorongan top-down dari pimpinan. Temuan inferensial ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan digital leadership dalam menekan CWB tidak dapat bertumpu pada penyediaan teknologi semata, melainkan perlu disertai diferensiasi pendekatan kepemimpinan sesuai profil kesiapan digital (digital readiness) tiap kelompok pegawai-sejalan dengan penekanan Klein (2020) bahwa digital leader efektif adalah yang mampu beradaptasi lintas konteks dan tingkat kematangan tim yang dipimpinnya.

Temuan penelitian ini memperkuat argumen bahwa CWB dalam organisasi pendidikan tinggi vokasi tidak semata bersumber dari karakter individu, melainkan juga dari kesenjangan sistem kepemimpinan yang belum sepenuhnya beradaptasi dengan tuntutan era digital. Sejalan dengan Klein (2020) dan Oberer serta Erkollar (2018), digital leader idealnya mampu menghubungkan pengetahuan, sumber daya, dan tim melalui sistem digital yang transparan, sehingga perilaku seperti keterlambatan atau ketidakhadiran dapat terdeteksi dan ditindaklanjuti secara real-time, bukan hanya melalui laporan lisan antarpegawai sebagaimana ditemukan pada kasus Responden 1 dan 3.

Pada kasus Responden 2 (merokok di tempat kerja) dan Responden 5 (mengajar online tanpa izin), lemahnya penegakan aturan mengindikasikan absennya monitoring berbasis data yang menjadi ciri khas digital leadership (Hensellek, 2020). Sistem digital sederhana-misalnya dashboard kepatuhan kebijakan, presensi berbasis aplikasi, atau kanal pelaporan anonim-berpotensi memperkuat penegakan kebijakan tanpa harus bergantung sepenuhnya pada pengawasan langsung atasan, sekaligus mengurangi ambiguitas yang menjadi salah satu

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

prediktor CWB (Shao et al., 2022).

Kasus Responden 4, yaitu keterlambatan dan missed communication dalam verifikasi dokumen soal, secara spesifik menggambarkan persoalan yang dapat dijembatani oleh kompetensi digital leadership berupa pengelolaan alur kerja digital (digital workflow management) dan komunikasi data-driven. Yang et al. (2024) menunjukkan bahwa digital leadership dapat memperkuat voice behavior karyawan melalui pemberdayaan digital, yang relevan untuk mengatasi missed communication semacam ini-misalnya melalui sistem checklist digital bersama dan penunjuk penanggung jawab (PIC) yang terintegrasi dalam satu platform, sehingga status pekerjaan dapat dipantau bersama secara transparan.

Kasus Responden 6, keterlambatan administratif yang melampaui SLA, memperlihatkan bahwa beban kerja yang tidak seimbang dan job stress berkontribusi terhadap CWB (Özüdöğru et al., 2024; Patre & Chakraborty, 2024). Dalam kerangka digital leadership, pemimpin idealnya menggunakan data kinerja secara agregat untuk mengevaluasi beban kerja secara objektif dan melakukan realokasi sumber daya manusia secara proporsional (Malik et al., 2025), bukan sekadar menegur individu yang terlambat. Pendekatan ini konsisten dengan temuan Huang et al. (2021) dan Mvuyana et al. (2025) bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan berorientasi data mampu meningkatkan employee engagement sekaligus menurunkan CWB.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan pergeseran cara pandang terhadap CWB: dari sekadar persoalan kedisiplinan individu menjadi persoalan sistemik yang berkaitan erat dengan kapasitas kepemimpinan digital organisasi. Digital leadership, dalam hal ini, berfungsi sebagai intervensi hulu yang mengintegrasikan empat elemen: (1) transparansi berbasis data (data-driven transparency) untuk mendeteksi pola pelanggaran secara dini; (2) agilitas kebijakan (policy agility) untuk merespons kebutuhan lapangan tanpa mengorbankan standar; (3) komunikasi real-time lintas hierarki untuk mencegah missed communication; dan (4) keteladanan digital (digital role modeling) dari pimpinan sebagai bentuk penguatan budaya kepatuhan. Kerangka ini melengkapi solusi konvensional berupa penegakan kebijakan dan pelatihan yang telah diidentifikasi dalam praktik organisasi, dengan menempatkan teknologi digital sebagai enabler struktural, bukan sekadar alat administratif.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa CWB pada organisasi pendidikan tinggi vokasi bersifat akumulatif dan kontekstual, serta berakar pada interaksi antara faktor individu, faktor organisasi, dan lemahnya kapasitas digital leadership. Digital leadership, yang mencakup transparansi berbasis data, agilitas kebijakan, komunikasi real-time, dan keteladanan lintas hierarki, berpotensi menjadi strategi mitigasi CWB yang bersifat preventif, melengkapi pendekatan konvensional berupa penegakan kebijakan dan pelatihan.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas aplikasi teori digital leadership (Klein, 2020; Oberer & Erkollar, 2018) ke konteks organisasi non-korporat, yaitu pendidikan tinggi vokasi, serta memperkaya literatur CWB dengan perspektif kepemimpinan digital yang masih jarang dieksplorasi pada konteks akademik di negara berkembang. Secara praktis, penelitian ini

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

merekomendasikan agar pimpinan perguruan tinggi vokasi: (1) mengembangkan sistem monitoring digital terintegrasi untuk kehadiran dan kepatuhan kebijakan; (2) membangun kanal komunikasi dan pelaporan real-time lintas unit; (3) menggunakan data kinerja untuk evaluasi beban kerja secara objektif; dan (4) memperkuat keteladanan digital pimpinan sebagai bagian dari budaya organisasi yang akuntabel.

**Referensi**

Ahmed, M. A. O., Zhang, J., Fouad, A. S., Mousa, K., & Nour, H. M. (2025). The dark side of leadership: How toxic leadership fuels counterproductive work behaviors through organizational cynicism and injustice. Sustainability, 17(1), 105. https://doi.org/10.3390/su17010105

Cai, H., Wang, L., & 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

Charmaz, K. (2014). Constructing grounded theory (2nd ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). Sage Publications.

Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. Journal of Media Management and Entrepreneurship, 2(1), 55-69. https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104

Huang, S. Y. B., Li, M.-W., & Chang, T.-W. (2021). Transformational leadership, ethical leadership, and participative leadership in predicting counterproductive work behaviors: Evidence from financial technology firms. Frontiers in Psychology, 12, 658727. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.658727

Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. Business & Management Studies: An International Journal, 8(1), 883-902. https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441

Kundi, Y. M., & Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: The moderating roles of emotional intelligence and gender. International Journal of Conflict Management, 32(3), 514-534. https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2020-0179

Magesa, M. M., & Jonathan, J. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: The case of Tanzania. Information Technology for Development, 28(4), 777-796. https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1991872

Malik, M., Raziq, M. M., Sarwar, N., & Tariq, A. (2025). Digital leadership, business model innovation and organizational change: Role of leader in steering digital transformation. Benchmarking: An International Journal, 32(5), 1632-1662. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2023-0283

Mvuyana, S., Nzimakwe, T. I., & Utete, R. (2025). Exploring the relationship between

FMI Jawa Timur XVIII 2026
e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

employee engagement and counterproductive work behaviour. Frontiers in Psychology, 15, 1434350. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1434350

Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). A step-by-step process of thematic analysis to develop a conceptual model in qualitative research. International Journal of Qualitative Methods, 22. https://doi.org/10.1177/16094069231205789

Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of Industry 4.0. International Journal of Organizational Leadership, 7(4), 404-412. https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332

Özüdöğru, A. G., Görener, A., & Toker, K. (2024). Effect of hospital employees' psychological capital on counterproductive work behavior: Role of work alienation and procrastination. SAGE Open, 14(3). https://doi.org/10.1177/21582440241271138

Patre, S., & Chakraborty, D. (2024). Determinants of counterproductive work behavior: A moderation and mediation analysis. Global Business Review, Advance online publication. https://doi.org/10.1177/22785337241242524

Sabir, M. R., Majid, M. B., Aslam, M. Z., Rehman, A., & Rehman, S. (2024). Understanding the linkage between abusive supervision and counterproductive work behavior: The role played by resilience and psychological contract breach. Cogent Business & Management, 11(1), 2323794. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323794

Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. International Journal of Selection and Assessment, 10(1-2), 5-11. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189

Shao, J., Zhang, R., & Zhang, S. (2022). The mechanism and causes of counterproductive work behavior: Organizational constraints, interpersonal conflict, and organizational injustice. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 670, 825-831.

Stake, R. E. (1995). The art of case study research. Sage Publications.

Yang, C., Li, Z., Li, F., & Li, H. (2024). The impacts of digital leadership on employee voice behaviors: The mediating roles of employee empowerment and work engagement. SAGE Open, 14(4). https://doi.org/10.1177/21582440241260474

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.

Zappalà, S., Sbaa, M. Y., Kamneva, E. V., Zhigun, L. A., Korobanova, Z. V., & Chub, A. A. (2022). Current approaches, typologies and predictors of deviant work behaviors: A scoping review of reviews. Frontiers in Psychology, 12, 674066. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.674066

Seminar Nasional
FMI 2026 Surabaya
Prosiding

FMI Jawa Timur XVIII 2026

e-ISSN: 3026-4499
Vol. 4
20-22 Oktober 2026

**Copyrights**

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)