

BAB I

PENGANTAR

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam perusahaan sehingga jika tidak dikelola dengan baik tujuan dari perusahaan tidak akan tercapai. Masalah yang terjadi adalah sulitnya menemukan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas. Jika permasalahan tersebut tidak mampu diatasi oleh perusahaan akan berdampak negatif terhadap produktivitas, efisiensi dan daya saing perusahaan (Rayadi, 2012). Perilaku kerja kontraproduktif merupakan suatu tindakan sengaja atau sadar yang dilakukan oleh pekerja dan dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan (Budiman, 2015). Perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku yang akan membahayakan suatu organisasi dan perusahaan dalam segala aspek (Oge, Ifeanyi & Gozie, 2015). Selain itu, Wahyuni dan Nugraheni (2016) menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif secara umum dapat mengganggu organisasi melalui dampak langsung pada fungsi organisasi serta kerugian yang sangat tinggi.

Setiap karyawan dari berbagai jenis profesi memiliki potensi untuk dapat terlibat langsung dengan perilaku kerja kontraproduktif (Nurfianti & Handoyo, 2013). Perilaku kerja kontraproduktif dianggap wajar oleh para karyawan instansi swasta ataupun instansi pemerintahan dikarenakan perilaku kerja kontraproduktif tidak hanya terjadi di instansi pemerintahan, instansi swasta juga memiliki peluang terjadinya perilaku kerja kontraproduktif dan akan semakin meningkat jika

pengawasan kerja yang rendah. Sehingga, hal tersebut dapat menurunkan tingkat produktifitas karyawan dan berdampak terhadap kinerja organisasi (Rusdi, 2015).

Menurut Spector, Bruursema, Kessler, Fox dan Penney (2006) menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif dikelompokkan menjadi lima aspek seperti pelecehan terhadap orang lain, penyimpangan produksi yang bersifat lebih pasif dan memerlukan bukti yang jelas, sabotase, pencurian terhadap fasilitas ditempat kerja dan penarikan diri yang dilakukan untuk menghindari situasi dilingkungan kerja.

Beberapa contoh perilaku kontraproduktif seperti perilaku kasar, agresi fisik dan verbal, melakukan pekerjaan yang tidak tepat, sabotase, pencurian, absensi, penyalahgunaan informasi kerja, menunda pekerjaan, penyalahgunaan properti, tidak memberitahu atasan atas kesalahan dan masalah yang terjadi di perusahaan. Perilaku-perilaku tersebut bertentangan dengan kepentingan perusahaan yang dilakukan oleh pekerja dengan sengaja sehingga berdampak pada kerugian perusahaan, anggota kerja, pelanggan dan masyarakat pada umumnya. Namun, perilaku tersebut dianggap memiliki manfaat individual bagi pekerja karena memiliki kepuasan tersendiri (Obetoh & Idiakheua, 2012).

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia nomor 5 tahun 2014 tentang aparatur sipil negara yang menyatakan bahwa karyawan negeri sipil dan karyawan pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian, diserahkan tugas dalam suatu jabatan pemerintahan dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan disebut sebagai pegawai Aparatur Sipil

Negara (ASN). Sehingga penggunaan singkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) saat ini diubah menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Pada kenyataannya tingkat perilaku kontraproduktif sering terjadi di kalangan aparatur sipil negara dan pegawai tidak tetap di Indonesia. Hal tersebut dapat dilihat dari sejumlah kasus yang terkait dengan perilaku kontraproduktif, seperti kasus korupsi dan suap, tingginya tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran tanpa izin karyawan, terjadinya tindakan arogan di lingkungan kerja pemerintahan (Lestari, 2016). Didukung oleh pernyataan yang dikemukakan Gumelar (2016) yang menyebutkan bahwa kinerja aparatur sipil negara semakin memburuk dan selalu menerima keluhan dari masyarakat bahwa perilaku tidak produktif seperti malas, berkinerja rendah dan tidak disiplin tanpa diberi tindakan tegas setiap tahunnya, hal ini tidak sesuai dengan anggaran yang diterima setiap tahun yang terus meningkat.

Kasus lain terjadi di daerah Batam dimana para karyawan melakukan perilaku kerja kontraproduktif dengan melakukan pelanggaran mulai dari tidak mengikuti apel, sering terlambat dan tidak masuk kerja hingga melakukan pelanggaran hukum. Sebelumnya, enam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terdapat 108 karyawan terlambat masuk kerja dan 10 karyawan terbukti menitip absen kepada rekan kerja dan segera diproses untuk pemberian sanksi (Fadhil, 2017). Hal serupa terjadi pada instansi pemerintahan Kabupaten Aceh Timur dimana sembilan aparatur sipil negara dijaring petugas Satpol PP dan Wilayahul Hisbah (WH) karena berada diluar kantor saat jam kerja. Para karyawan tidak bekerja secara produktif sebagai aparatur sipil negara karena berada di warung kopi

atau kafe, pusat perbelanjaan dan jalan raya tanpa membawa surat dinas atau surat tugas keluar saat jam kerja (Bayu, 2017).

Peneliti melakukan wawancara kepada salah satu aparatur sipil negara yang bekerja di instansi pemerintahan kabupaten Kampar, Riau. Berdasarkan hasil wawancara subjek menyatakan bahwa tidak banyak karyawan yang datang terlambat namun ketika sudah berada di ruangan kerja mereka tidak melakukan tugas dan lebih memilih untuk mengobrol, bercanda kepada rekan kerja, duduk di kantin saat jam kerja, menggunakan fasilitas instansi untuk kepentingan pribadi seperti membawa pulang *printer*, laptop dan kertas tanpa izin, tidak mematikan fasilitas instansi seperti *air conditioner* dan lampu ruangan ketika sudah tidak digunakan, menggunakan kendaraan instansi diluar jam kerja, memberikan karyawan tugas untuk menghadiri undangan tidak sesuai bidang kerjanya dan mengambil waktu istirahat lebih cepat dari waktu yang seharusnya bahkan masih ada karyawan yang tidak kembali ke instansi setelah waktu istirahat selesai. Perilaku tersebut terjadi akibat tidak adanya bimbingan dan teguran dari atasan dalam bekerja sehingga para pekerja melakukan tugas sesuai keinginan sendiri.

Selain itu, diperoleh data yang menyebutkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif terjadi akibat persepsi karyawan terhadap ketidakadilan dari organisasi terhadap penempatan aparatur sipil negara yang tidak sesuai dengan aturan pemerintah yang seharusnya berdasarkan pangkat dan golongan. Jabatan yang lebih tinggi ditempati oleh karyawan yang memiliki pangkat yang rendah, sedangkan staf karyawan pada instansi tersebut memiliki pangkat yang lebih tinggi. Ketidakadilan pada penempatan jabatan tersebut dialami oleh 12 karyawan yang

mana enam diantaranya menempati jabatan sekretaris, kepala bidang dan kasi dengan pangkat yang lebih rendah dari enam stafnya. Akibat dari ketidakadilan yang berlaku di instansi tersebut maka para karyawan merasa malas bekerja, sering tidak berada di kantor, pulang lebih awal saat jam kerja dan kembali ke kantor pada sore hari hanya untuk mengisi absen kehadiran dan mengikuti apel pulang.

Sehingga berdasarkan hasil wawancara tersebut, karyawan dapat terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif disebabkan oleh persepsi karyawan terhadap keadilan yang terjadi pada instansi. Karyawan menganggap instansi tidak berlaku adil pada penempatan aparatus sipil negara yang tidak sesuai dengan aturan pemerintah. Penelitian yang dilakukan oleh Josef (2017) menyebutkan bahwa keadilan organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Organisasi yang mampu bersikap adil pada karyawan akan menimbulkan rasa bahagia dan karyawan cenderung akan menghindari untuk terlibat dalam kegiatan yang mengarahkan pada perilaku kerja kontraproduktif (Lubis & Weldali, 2016). Penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Oge, Ifeanyi dan Gozie (2015) menjelaskan bahwa karyawan akan cenderung menunjukkan perilaku kerja kontraproduktif dalam bekerja akibat dari ketidakadilan yang terbentuk di perusahaan.

Menurut Kanten dan Ulker (2013) perilaku kontraproduktif dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor organisasi. Persepsi karyawan terhadap keadilan suatu organisasi termasuk ke dalam faktor organisasi yang menjadi salah satu faktor yang menyebabkan perilaku kontraproduktif terjadi. Keadilan organisasi merupakan pandangan atau perasaan karyawan terhadap diri sendiri dan orang lain

mengenai hasil keputusan yang diambil organisasi (Irwandi & Puspituadewi, 2012). Karyawan mempunyai persepsi tersendiri bagaimana mereka diperlakukan oleh organisasi dalam jangka panjang. Adanya keadilan organisasi yang diterapkan oleh organisasi, karyawan dapat memperkirakan dan mengendalikan hasil yang mereka inginkan dari organisasi (Winurini, 2014).

Ratnawati dan Amri (2013) mengatakan bahwa keadilan yang diberikan organisasi kepada karyawan dapat menumbuhkan perasaan senang berada dalam lingkungan organisasi karena mereka beranggapan telah diperlakukan sama adilnya dengan karyawan lainnya dalam hal penggajian, bonus, insentif dan peraturan yang sama bagi seluruh karyawan. Karyawan yang mendapatkan keadilan yang baik akan memunculkan perilaku kepedulian terhadap organisasi, merasa menjadi bagian dalam organisasi dan rela berkorban untuk mencapai tujuan organisasi.

Pernyataan tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Oge, Ifeanyi dan Gozie (2015) menyebutkan bahwa karyawan lebih memungkinkan untuk melakukan perilaku kerja kontraproduktif karena adanya bentuk ketidakadilan yang terjadi di lingkungan organisasi. Sedangkan pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori yang berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu teori yang dikemukakan oleh Spector, Goh, Bruursema, Kessler, Fox dan Penney (2006) yang menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif merupakan suatu perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang dipandang organisasi sebagai perilaku yang bertentangan dengan kepentingan yang sah sehingga berdampak pada kerugian organisasi dan anggota organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah dan realita yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana hubungan keadilan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada aparatur sipil negara.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara keadilan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada aparatur sipil negara.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangsih ilmu terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya psikologi industri dan organisasi mengenai keadilan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Subjek

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada aparatur sipil negara untuk lebih memahami keadilan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi pada diri sendiri.

b. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada organisasi untuk lebih memahami keadilan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi di perusahaan.

D. Keaslian Penelitian

Penelitian tentang perilaku kerja kontraproduktif telah banyak dilakukan di luar negeri dan dalam negeri, namun dengan variabel independen, lokasi serta subjek yang berbeda. Penelitian yang dilakukan oleh Lubis dan Weldali (2016) dengan mengambil 203 subjek penelitian karyawan negeri pemerintahan di Uni Emirat. Penelitian ini menggunakan *random sampling*. Hasil pada penelitian tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasi berkorelasi negatif dengan perilaku kerja kontraproduktif.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Oge, Ifeanyi dan Gozie (2015) dengan melibatkan seluruh karyawan pada komisi sipil negara Anambra, Nigeria. Pada penelitian ini menggunakan 20 aitem skala keadilan organisasi dan 25 aitem skala perilaku kerja kontraproduktif. Kanten dan Ulker (2013) melakukan penelitian dengan melibatkan 300 karyawan dari perusahaan produksi energi dan logam industri surya di Turki. Hasil penelitian membuktikan bahwa ada hubungan yang signifikan dan negatif antara iklim organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif.

Penelitian lain yang dilakukan didalam negeri adalah penelitian yang dilakukan oleh Josef (2017) melibatkan 40 karyawan di kota Surabaya dengan menggunakan alat ukur skala pengukuran keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan intraksional untuk mengukur keadilan organisasi dan menggunakan skala pengukuran perilaku kerja kontraproduktif. Lestari (2016) melakukan penelitian dengan subjek seluruh karyawan Badan Pertanahan Nasional Tingkat II Samarinda. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja

kontraproduktif dengan menggunakan empat dimensi skala perilaku kontraproduktif dan untuk mengukur budaya organisasi dengan menggunakan lima dimensi skala budaya organisasi.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Nurfianti dan Handoyo (2013) dengan subjek pada penelitian ini menggunakan sales Nissan Basuki Rahmat dan Nissan HR Muhammad yang berjumlah 43 orang, dengan rincian 33 sales Nissan Basuki Rahmat dan 10 sales Nissan HR Muhammad. Alat ukur yang digunakan adalah 45 aitem skala perilaku kerja kontraproduktif dan empat aitem skala keadilan distributif.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, penelitian dibawah ini merupakan penelitian yang telah dilakukan dengan variabel tergantung dan variabel bebas yang sama sebagai pembanding dari penelitian yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. Keaslian Topik

Topik penelitian sebelumnya dilakukan oleh Lubis dan Weldali (2016) dengan melakukan penelitian terhadap keadilan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif dengan memoderasi pengaruh kekuatan jarak. Penelitian yang dilakukan oleh Oge, Ifeanyi dan Gozie (2015) dengan menggunakan variabel keadilan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif. Kanten dan Ulker (2013) melakukan penelitian dengan melihat pengaruh antara iklim organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Penelitian didalam negeri dilakukan oleh Josef (2017) dengan melakukan penelitian terhadap dimensi keadilan organisasi dan perilaku kerja

kontraproduktif pada karyawan. Lestari (2016) melakukan penelitian budaya organisasi dan perilaku kontraproduktif dengan subjek penelitian pegawai badan pertanahan nasional tingkat II di Samarinda. Nurfianti dan Handoyo (2013) melakukan penelitian dengan topik keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif dengan mengontrol *Leader Member Exchange* (LMX).

Topik penelitian ini menggunakan keadilan organisasi sebagai variabel bebas dan perilaku kerja kontraproduktif sebagai variabel tergantung dengan topik Hubungan antara Keadilan Organisasi dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Aparatur Sipil Negara.

2. Keaslian Teori

Teori dasar yang digunakan dalam penelitian ini merupakan teori yang dikembangkan oleh Colquitt (2001) mengenai keadilan organisasi dan teori yang dikembangkan oleh Spector, Goh, Bruursema, Kessler, Fox dan Penney (2006) mengenai perilaku kerja kontraproduktif.

3. Keaslian Alat Ukur

Pada penelitian ini menggunakan alat ukur dengan skala *Organizational Justice Survey* (OJS) berdasarkan aspek-aspek keadilan organisasi yang telah dikembangkan oleh Colquitt (2001) mengenai keadilan organisasi. Alat ukur pada perilaku kerja kontraproduktif menggunakan skala *Counterproductive Work Behavior* (CWB) yang dikembangkan oleh Spector, Goh, Bruursema, Kessler, Fox dan Penney (2006) mengenai perilaku kerja kontraproduktif.

4. Keaslian Subjek Penelitian

Pada penelitian sebelumnya Lubis dan Weldali (2016) mengambil 203 subjek penelitian karyawan negeri pemerintahan di Uni Emirat dengan menggunakan *random sampling*. Oge, Ifeanyi dan Gozie (2015) melibatkan seluruh karyawan pada komisi sipil negara Anambra, Nigeria. Kanten dan Ulker (2013) melakukan penelitian melibatkan 300 karyawan dari perusahaan produksi energi dan logam industri surya di Turki.

Penelitian lain yang dilakukan didalam negeri adalah penelitian yang dilakukan oleh Josef (2017) melibatkan 40 karyawan di kota Surabaya. Lestari (2016) subjek penelitian yakni seluruh karyawan Badan Pertanahan Nasional Tingkat II Samarinda. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Nurfianti dan Handoyo (2013) pada penelitian ini menggunakan sales Nissan Basuki Rahmat dan Nissan HR Muhammad yang berjumlah 43 orang, dengan rincian 33 sales Nissan Basuki Rahmat dan 10 sales Nissan HR Muhammad.

Subjek pada penelitian ini menggunakan subjek yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Peneliti akan menggunakan subjek penelitian pada aparatur sipil negara instansi pemerintahan “X” di kabupaten Kampar, Riau.

