

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia menjadi aspek yang paling penting dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan. Dalam era globalisasi yang semakin pesat, peran karyawan dalam suatu organisasi menjadi sangat krusial. Diperlukan sumber daya manusia yang unggul dalam masyarakat abad ke-21. Sumber daya manusia ini diharapkan mampu bertahan secara berkesinambungan dalam konteks persaingan masyarakat yang kompetitif. Tuntutan tersebut mencakup kemampuan untuk memberikan kualitas baik dalam produk maupun pelayanan, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas kehidupan bersama (Tilaar, 1999). Tilaar juga menyoroti pentingnya pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dalam menghadapi dinamika masyarakat modern. Kinerja karyawan tidak hanya menjadi tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan, tetapi juga menjadi pondasi utama bagi pertumbuhan dan kelangsungan bisnis. Karyawan yang memiliki tingkat kinerja tinggi dapat memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya karyawan yang memiliki tingkat kinerja rendah dapat menjadi hambatan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Ketika berada dalam lingkungan kerja, karyawan menunjukkan beragam perilaku. Pemilik bisnis tentu mengharapkan agar karyawan menunjukkan perilaku yang mendukung kepentingan perusahaan, seperti memberikan dedikasi dalam menjalankan tugas sehari-hari, berpartisipasi dalam kegiatan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, dan produktif. Menurut (Suhariadi, 2005) perilaku produktif menunjukkan tindakan yang dilakukan oleh para pekerja dengan orientasi pada peningkatan produktivitas, dengan merujuk pada efektivitas dan efisiensi yang terfokus pada pencapaian tujuan organisasi, kemudian dianggap sebagai bentuk perilaku yang diinginkan oleh organisasi dalam upaya mencapai sasaran dan tujuan organisasional. Namun kenyataannya adalah bahwa karyawan juga memiliki potensi untuk menunjukkan perilaku yang tidak seharusnya dilakukan. Bahkan, perilaku tersebut dapat menimbulkan risiko bagi karyawan itu sendiri, rekan kerja, dan perusahaan secara keseluruhan. Fenomena perilaku tersebut secara umum dikenal sebagai *counterproductive work behavior* (CWB) atau perilaku kerja

kontraproduktif.

Counterproductive work behavior menjadi sebuah perhatian serius dalam dunia kerja, terutama karena *counterproductive work behavior* dapat merugikan organisasi secara keseluruhan. Perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*) dikonseptualisasikan sebagai tindakan yang melanggar norma organisasi, dengan potensi merugikan kesejahteraan baik organisasi itu sendiri maupun para anggotanya (Bennet dan Robinson, 2000; Lewaherilla, 2018). Dalam kerangka pandangan Sackett dan Devore (2001, seperti yang dikutip dalam Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2005), perilaku kerja kontraproduktif dapat diidentifikasi sebagai tindakan yang bertentangan dengan kepentingan organisasi, dianggap ilegal, tidak bermoral, atau melanggar aturan yang berlaku. Perspektif lainnya, yang diuraikan oleh Fox, Spector, dan Miles (2001), menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif mencakup tindakan yang dilakukan dengan maksud merugikan baik organisasi maupun anggotanya, seperti perilaku agresi, pencurian, penolakan untuk mengikuti instruksi secara sengaja, dan pelaksanaan pekerjaan dengan tidak benar.

Definisi yang diberikan oleh Bashir, Nasir, dan Qayyum (2012) menjelaskan bahwa *counterproductive work behavior* merupakan tindakan yang disengaja dilakukan untuk merusak kepentingan organisasi dan mengancam kesejahteraan keseluruhan anggotanya. Tindakan-tindakan tersebut mencakup sabotase, pencurian, penarikan diri, penggunaan waktu dan sumber daya organisasi yang tidak semestinya, dan praktik korupsi. Dengan demikian, konsep perilaku kerja kontraproduktif mencakup berbagai perilaku yang memiliki potensi merugikan baik organisasi maupun individu yang terlibat. Perilaku kerja yang kontraproduktif adalah istilah umum yang mencakup perilaku merugikan di tempat kerja, seperti agresi, pelanggaran, dan pembalasan (Spector dan Rubah, 2010). *counterproductive work behavior* juga mencakup sabotase, pencurian, keengganan untuk bekerja sama, serta perilaku-perilaku lainnya yang dapat merugikan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Dalam beberapa tahun terakhir, *counterproductive work behavior* menjadi semakin lazim terjadi di tempat kerja, yang kemudian merugikan dan berdampak negatif terhadap perusahaan (Van Zyl dan De Bruin, 2018). Salah satunya terbukti berdasarkan data yang didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Baquandi

Lutvi Yoseanto pada tahun 2017 menunjukkan bahwa *counterproductive work behavior* dilakukan oleh karyawan PT X. PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi jalan raya di Jakarta. Perusahaan ini telah berdiri selama lebih dari 40 tahun dan telah membangun jalan di berbagai daerah di Indonesia. PT X telah mengalami kerugian perusahaan yaitu rugi 18% di tahun 2013, rugi 28% di tahun 2014 dan rugi 31% di tahun 2015. BKN, melalui sekretariat Badan Pertimbangan Kepegawaian (Bapek), juga melakukan pemeriksaan terhadap 35 kasus pelanggaran disiplin PNS pada jabatan pegawai pusat dan daerah. Dari jumlah tersebut, 19 kasus didapati terkait absen kerja, sementara 16 kasus lainnya melibatkan penyalahgunaan wewenang, penipuan, gratifikasi, hingga penyalahgunaan narkoba (BKN, 2019). ICW (Indonesia Corruption Worth) juga menemukan penyelewengan keuangan atau korupsi dalam empat tahun terakhir, dengan kerugian negara yang terus meningkat. Pada tahun 2021, tercatat 209 kasus dalam enam bulan, menyebabkan kerugian negara sebesar Rp.26,83 triliun (Tempo, 2021). Di sektor industri, *counterproductive work behavior* juga ditemukan dalam temuan Yoseanto (2017). Penyelewengan terjadi dalam kegiatan proyek yang melibatkan bidang keuangan, supervisor, logistik, hingga *security*. Selain itu, tingkat kehadiran karyawan yang hanya 27 persen per bulan, sering keluar dari pekerjaan dengan berbagai alasan, menyebabkan kerugian perusahaan sebesar 31 persen dalam setahun. Contoh lain, pada tahun 2020, seorang pekerja di pabrik Tesla di Amerika Serikat diduga terlibat dalam tindakan sabotase di lingkungan kerja. Pelaku diduga mengubah kode dalam sistem operasi perusahaan dan berbagi informasi dengan pihak eksternal, yang akhirnya mengakibatkan pemecatan (liputan6, 2020).

Perilaku menyimpang dapat mengalami variasi dalam suatu rentang yang dimulai dari bentuk penyimpangan yang bersifat minor hingga mencapai tingkat yang lebih signifikan atau mayor (Bennett dan Robinson, 2000). Menurut Bennett dan Robinson (1995), terdapat empat kategori perilaku menyimpang di lingkungan kerja, yakni perilaku menyimpang minor yang berdampak pada organisasi (seperti meninggalkan tempat kerja lebih awal), perilaku menyimpang mayor yang menargetkan organisasi (seperti melakukan pencurian terhadap aset perusahaan), perilaku menyimpang minor yang bersifat personal (contohnya sikap pilih kasih), dan perilaku menyimpang mayor yang menargetkan individu secara personal

(seperti tindakan kekerasan seksual). Perilaku *counterproductive work behavior* dapat terjadi dalam batas tertentu dan berpotensi mengakibatkan penurunan tingkat produktivitas. Terdapat hubungan positif antara kinerja karyawan dan produktivitas (Sundawa, Sumiyati, dan Purnama, 2019). Meskipun demikian, realita di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak pekerja yang tidak mencapai tingkat produktivitas yang optimal akibat adanya kecenderungan untuk menunjukkan perilaku penyimpangan dalam lingkungan kerja. Tindakan-tindakan menyimpang ini melibatkan pengambilan cuti panjang, perilaku *cyberbullying*, *cyberloafing*, penggunaan aset organisasi untuk keuntungan pribadi, dan merusak reputasi organisasi (Chang dan Smithikrai, 2010; Sunargo dan Dwi Hastuti, 2019)

Penelitian tentang *counterproductive work behavior* telah banyak dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti Nugraheni (2016), dalam penelitian ini terbukti bahwa emosi negatif / *anger* berpengaruh pada *counterproductive work behavior*. Dalam penelitian lain juga ditemukan bahwa *counterproductive work behavior* dipengaruhi oleh work life balance (Ristina Wulandari & Tiarapuspa, 2023) dan dipengaruhi juga oleh keadilan organisasional dan pemberdayaan psikologis (Kadek Krisna & Putu Saroyeni, 2020) . Kepuasan kerja juga pernah diteliti sebagai salah satu penyebab munculnya perilaku kerja kontraproduktif. Kepuasan kerja menurut Spector (1997) adalah perasaan yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaan yang terkandung di dalamnya. Spector mengemukakan tiga pendekatan dominan dalam merumuskan faktor-faktor kepuasan kerja. Pertama, pendekatan tersebut merinciberbagai aspek lingkungan kerja sebagai faktor utama dalam menciptakan kepuasan, seperti variasi keterampilan, signifikansi tugas, identitas tugas, kemandirian, dan umpan balik terkait pelaksanaan pekerjaan. Pendekatan kedua menitikberatkan pada pentingnya karakteristik personal sebagai kontributor utama terhadap perasaan subyektif mengenai kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan saat ini. Sementara itu, pendekatan ketiga menyoroti hubungan antara individu dan lingkungan sebagai prasyarat yang signifikan bagi terciptanya kepuasan kerja. Sementara Czarnota-Bojarska (2015) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan puas yang dirasakan oleh karyawan tentang beberapa aspek pekerjaan meliputi perilaku manajemen, kondisi kerja, lingkungan kerja, dan keterlibatan antar karyawan serta atasan.

Kepuasan kerja juga bisa diartikan sebagai hasil dari cara seseorang melihat dan mengalami situasi di tempat kerjanya. Secara sederhana, seseorang merasa puas dengan pekerjaannya jika dia mengalami pengalaman positif dan merasa kondisi kerjanya baik. Penilaian kepuasan kerja kemudian didasarkan pada pandangan pribadi pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk tugas yang diemban, hubungan dengan rekan kerja, tingkat gaji yang diterima, serta faktor-faktor lain yang memengaruhi pandangan mereka terhadap lingkungan kerja. (Kavanagh, dkk., 1990, dalam Wijono 2010). Menurut Wijono (2010), organisasi akan menghadapi beban biaya yang signifikan apabila kepuasan kerja pegawai diabaikan, karena hal tersebut dapat merangsang pegawai untuk melakukan perilaku kerja yang bersifat kontraproduktif, seperti absen tanpa keterangan, pelanggaran disiplin, penurunan tingkat produktivitas, dan peristiwa lainnya yang berdampak negatif.

Penelitian - penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior* (Nurul, 2022). Sejalan dengan penelitian Rikha Muftia Khoirunnisa, Desta Rizky Kusuma dan Candra Vionela Merdiana (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin rendah kemungkinan mereka melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung berperilaku positif di lingkungan kerja, karena mereka merasa bahwa perusahaan telah memenuhi hak-hak mereka. Jika kepuasan kerja ini terus dipertahankan, karyawan kemungkinan besar akan menghindari perilaku kerja kontraproduktif, yang dapat merugikan perusahaan. Selanjutnya penelitian dari Ervia Toga & Betty Erda Yoelianita (2022) menyatakan kepuasan kerja dapat mencegah perilaku kontraproduktif, karyawan yang merasa baik tentang pekerjaan mereka dan mereka yang memiliki self monitoring yang baik atau positif akan memiliki *counterproductive work behavior* yang lebih rendah. Penelitian Indahinsani Purnasari Anggoro dan Fendy Suhariadi (2018) dengan judul Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Sosial Kota Surabaya menunjukkan hasil adanya hubungan antar variabel yang diteliti. Perbedaan penelitian ini yaitu memiliki subjek, lingkungan, latar belakang dan daerah yang berbeda yaitu subjek menggunakan karyawan Teh Poci Krisna

Group wilayah Tulungagung.

Peneliti melakukan wawancara dan observasi terhadap *leader* karyawan di Teh Poci Krisna Group. Hasil dari kegiatan wawancara dan observasi tersebut menunjukkan bahwa hampir setiap bulan ditemukan perilaku terlambat saat memulai jam kerja, pulang lebih awal dari waktu kerja yang ditetapkan, tidak mengikuti standar operasional prosedur yang telah ditetapkan, bahkan hingga kasus membawa kabur dan menggelapkan uang setoran. Hal ini mengacu pada aspek perilaku kerja yang kontraproduktif, sebagaimana dijelaskan oleh Bennet dan Robinson (2000), yang dapat dibagi menjadi dua dimensi utama, salah satunya Counterproductive Work Behavior Organizational (CWBo), yang mencakup perilaku yang dapat langsung membahayakan atau mengancam keseluruhan organisasi. Contoh dari CWBo melibatkan tindakan seperti mencuri barang-barang perusahaan, hadir terlambat di kantor tanpa izin, dan memberikan usaha yang minim dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Pada industri Teh Poci Krisna Group wilayah Tulungagung, peneliti mendapati fakta empiris yang menunjukkan bahwa di lingkungan Teh Poci Krisna Group, tingkat kepuasan kerja karyawan tergolong tinggi. Hal ini didukung dengan aspek kepuasan kerja yang telah dirasakan oleh karyawan seperti karyawan yang memiliki hubungan baik dengan atasan maupun rekan kerja, karyawan yang merasa aman dengan kondisi kerja, hingga karyawan merasa puas dengan penghasilannya karena dianggap sesuai dengan tingkat pekerjaan, sebagaimana dimensi ini telah dipaparkan oleh Luthans (2006). Sementara itu, secara kontra, tingkat *counterproductive work behavior* pada karyawan juga cenderung tinggi. Menurut teori organisasi dan psikologi industri, hubungan antara kepuasan kerja yang tinggi dan tingkat *counterproductive work behavior* yang rendah seharusnya terjalin harmonis. Namun, temuan di lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara prediksi teoritis dan realitas praktis. Gap penelitian ini menggambarkan perbedaan antara kondisi ideal yang diharapkan oleh teori dan kondisi aktual di lapangan. Adanya ketidaksesuaian ini memberikan ruang untuk eksplorasi lebih lanjut guna memahami hubungan antara kepuasan kerja dan *counterproductive work behavior* pada karyawan Teh Poci Krisna Group di wilayah Tulungagung. Dengan menjelaskan gap penelitian ini, penelitian ini menjadi relevan dan mendesak untuk dilakukan. Dengan memahami faktor-faktor yang berkontribusi pada

ketidaksesuaian antara kepuasan kerja yang tinggi dan tingkat *counterproductive work behavior* yang tinggi, penelitian ini dapat memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman kita tentang dinamika perilaku kerja di organisasi tertentu.

Berdasarkan pemaparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan poci krisna group kerja terhadap *counterproductive work behavior* karyawan teh wilayah Tulungagung. Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berharga bagi Teh Poci Krisna Group dalam merancang strategi manajemen yang lebih efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat *counterproductive work behavior* di kalangan karyawan mereka. Kemudian hipotesis yang diajukan adalah terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap *counterproductive work behavior* karyawan Teh Poci Krisna Group wilayah Tulungagung.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah yang dijadikan bahan penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Ketidaksesuaian antara teori dan praktik di lingkungan kerja Teh Poci Krisna Group
2. Potensi *counterproductive work behavior* pada karyawan Teh Poci Krisna Group wilayah Tulungagung

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Seberapa besar kepuasan kerja karyawan Teh Poci Krisna Group wilayah Tulungagung?
2. Seberapa besar *counterproductive work behavior* karyawan Teh Poci Krisna Group wilayah Tulungagung?
3. Adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *counterproductive work behavior* karyawan Teh Poci Krisna Group wilayah Tulungagung?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan Teh Poci Krisna Group group wilayah Tulungagung.
2. Untuk mengetahui tingkat *counterproductive work behavior* karyawan Teh Poci Krisna Group wilayah Tulungagung.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *counterproductive work behavior* karyawan Teh Poci Krisna Group wilayah Tulungagung

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

- a. Pengembangan ilmu pengetahuan : Menambah kontribusi pada pengetahuan tentang hubungan antara kepuasan kerja dan *counterproductive work behavior*, membuka wawasan baru dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

b. Referensi akademis : Menjadi referensi penting bagi peneliti, akademisi, dan mahasiswa yang tertarik pada studi kepuasan kerja dan *counterproductive work behavior*.

1.5.2. Manfaat Praktis

a. Strategi manajemen SDM : Memberikan dasar bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dalam mengatasi dan mencegah *counterproductive work behavior* di tempat kerja.

b. Pedoman untuk manajer : Memberikan panduan bagi para manajer dan praktisi sumber daya manusia dalam mengelola kepuasan kerja karyawan guna mengurangi potensi munculnya *counterproductive work behavior*.

c. Pemahaman lebih mendalam : Membantu manajer dan praktisi sumber daya manusia dalam memahami lebih dalam dinamika interaksi antara kepuasan kerja dan *counterproductive work behavior*, sehingga dapat mengambil tindakan yang lebih tepat.