



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 4 Nomor 1 Tahun 2024 Page 7006-7018

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Perilaku Kerja Kontraproduktif Pegawai Negeri Sipil

Ronald Panaehan Pasaribu^{1✉}, Yona Arista Shakila Siahaan², Reni Jayanti Silitonga³

Universitas HKBP Nommensen Medan

Email: ang.ronald143@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Sistem Aplikasi Pelayanan Kepagawaian (SAPK) Badan Kepegawaian negara tahun 2019 menunjukkan bahwa pelanggaran disiplin PNS dari tahun ke tahun mengalami nilai yang fluktuatif dengan kenderungan meningkat. Hal ini mencerminkan bahwa tingkat kedisiplinan PNS di beberapa instansi pusat maupun daerah masih rendah. Berdasarkan data BKD Provinsi Sumatera Utara, tindak pidana yang dilakukan oleh PNS sejak tahun 2018 hingga tahun 2021 juga cenderung meningkat. Pelanggaran disiplin merupakan salah satu bentuk Perilaku Kerja Kontraproduktif yaitu situasi dimana karyawan kurang termotivasi untuk memenuhi harapan sosial atau termotivasi untuk menentang harapan tersebut dengan melakukan tindakan pelanggaran terhadap norma organisasi atau mengganggu orang lain yang ada di dalam organisasi. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif-deskriptif yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai Perilaku Kerja Kontraproduktif PNS salah satu dinas Pemerintahan di kota Medan. Data dikumpulkan dengan menggunakan skala *Counterproductive Work Behavior* terhadap 142 orang subjek penelitian. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Perilaku Kerja Kontraproduktif tergolong tinggi di Dinas X kota Medan dimana 90% responden penelitian tergolong pada kategori tinggi. Selain itu, ada perbedaan Perilaku Kerja Kontraproduktif yang diarahkan pada organisasi dan interpersonal, dimana Perilaku Kerja kontraproduktif yang dilakukan PNS Dinas X kota Medan lebih diarahkan pada organisasi.

Kata Kunci: *Perilaku Kerja Kontraproduktif, Pegawai Negeri Sipil*

Abstract

The Civil Service Application System (SAPK) shows that government employees disciplinary violations from year to year experience fluctuating values with an increasing tendency. This reflects that the level of civil servant discipline in several central and regional agencies is still low. Based on data from the North Sumatra Province BKD, criminal acts committed by civil servants from 2018 to 2021 also tend to increase. Disciplinary violations are a form of counterproductive work behavior, namely a situation where employees are less motivated to fulfill social expectations or are motivated to defy these expectations by committing acts of violation of organizational norms or disturbing other people in the organization. This type of research is quantitative-descriptive which aims to get an overview of the counterproductive work behavior of civil servants in one of the government services in the city of Medan. Data was collected using the counterproductive work behavior Scale for 142 research subjects. The results of data analysis show that Counterproductive Work Behavior is classified as high in Department X of Medan City where 90% of research respondents are classified as high. Apart from that, there are differences in counterproductive work behavior which is directed at the organization and interpersonal, where the counterproductive work behavior carried out by civil servants at Service X in the city of Medan is more directed at the organization.

Keywords: *Counterproductive Work Behavior, Government Employee*

PENDAHULUAN

Organisasi adalah sekumpulan individu yang bekerjasama dalam suatu pembagian tugas untuk mencapai tujuan bersama (Winurini, 2023). Sebagai entitas sosial, organisasi juga dikoordinasikan secara sadar dengan batasan yang relatif dapat diidentifikasi dan terus menerus bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Setiap organisasi memiliki sejumlah tujuan khusus, dan untuk dapat berfungsi dengan efektif setiap organisasi harus membagi tujuan tersebut kedalam jabatan yang berbeda-beda (Made Agus, 2022). Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi adalah dengan meningkatkan kinerja dalam hal ini peningkatan produktivitas dan kinerja sumber daya manusia (Daniarsyah, 2020).

Organisasi membutuhkan individu yang berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan mereka, untuk memberikan produk dan layanan sesuai spesialisasi dan keahlian mereka, serta untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kinerja juga penting bagi individu, dengan menyelesaikan tugas dan menjadi yang terbaik dapat dijadikan sebagai sumber kepuasan disertai dengan rasa bangga. Namun tidak semua karyawan dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Organisasi juga tidak lepas dari permasalahan terkait dengan karyawan yang berperilaku kerja negatif dan tidak produktif. Konsep ini dikenal dengan istilah counterproductive work behaviors (perilaku kerja kontraproduktif). Bennett dan Robinson

(2000) menyatakan bahwa perilaku kerja kotraproduktif adalah situasi dimana karyawan kurang termotivasi untuk memenuhi harapan sosial atau termotivasi untuk menentang harapan tersebut dengan melakukan tindakan pelanggaran terhadap norma organisasi atau mengganggu orang lain yang ada di dalam organisasi. Menurut Spector dan Fox (2005), perilaku ini adalah serangkaian tindakan berbeda yang disengaja dan merugikan atau bermaksud merugikan organisasi dan/atau pemangku kepentingan organisasi, seperti klien, rekan kerja, pelanggan, dan supervisor. Lebih lanjut Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, & Kessler (2006) menjelaskan bahwa counterproductive work behaviors merupakan perilaku karyawan yang disengaja dengan maksud untuk merugikan organisasi dan anggota di dalamnya seperti pencurian, sabotase, agresi interpersonal (baik fisik maupun verbal), sengaja bekerja lambat, membuang-buang waktu atau boros menggunakan peralatan, tidak hadir bekerja serta terlambat (Rahmah, 2020).

Bennet dan Robinson (2000) menyatakan bahwa ada dua dimensi perilaku kerja kontraproduktif yaitu, counterproductive work behavior organization (CWB-O) dan counterproductive work behavior interpersonal (CWB-I). Perilaku kontra produktif yang diarahkan untuk mengancam atau membahayakan organisasi (CWB-O) antara lain mencuri barang-barang perusahaan, datang terlambat ke kantor tanpa izin dan tidak berusaha semaksimal mungkin dalam melakukan pekerjaan (M Rusdi, 2014). Sedangkan bentuk perilaku langsung yang mengancam atau membahayakan individu di dalam organisasi (CWB-I) antara lain mencemooh rekan kerja, mengucapkan sesuatu yang dapat menyakiti seseorang di tempat kerja dan mengejek rekan kerja.

Perilaku kerja kotraproduktif dapat terjadi dimana saja termasuk di dalam instansi pemerintahan. Berdasarkan SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) Badan Kepegawaian Negara, pada tahun 2019 terdapat total 4.341 PNS yang dijatuhi hukuman disiplin, dengan rincian 1.229 pegawai berada di instansi pusat dan 3.112 pegawai berada di instansi daerah. Sedangkan untuk tahun 2020 terdapat total 3.539 PNS yang dijatuhi hukuman disiplin dengan rincian 733 pegawai berada di instansi pusat dan 2.806 pegawai berada di instansi daerah. Hingga pada tahun 2021 terdapat total 4.283 PNS yang dijatuhi hukuman disiplin dengan rincian 563 pegawai berada di instansi pusat dan 3.720 pegawai berada di instansi daerah (Nugraha et al., 2021). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pelanggaran disiplin PNS dari tahun ke tahun mengalami nilai yang fluktuatif dengan kecenderungan meningkat. Hal ini mencerminkan bahwa tingkat kedisiplinan PNS di beberapa instansi pusat maupun instansi daerah masih rendah dan perlu adanya peningkatan kedisiplinan (Biantari & Purwadi, 2022). Penelitian Susilawati, Syarifuddin, dan Nasution (2022) menunjukkan bahwa tindak pidana (korupsi, narkoba dan pidana biasa)

yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil sejak 2018 sampai dengan 2021 di Provinsi Sumatera Utara mengalami peningkatan. Tahun 2018 terdapat 26 kasus, 25 kasus pada tahun 2019, 32 kasus tahun 2020, dan 34 kasus pada tahun 2021.

Peran Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk melaksanakan fungsi dan tugas sesuai dengan kewajiban yang telah diatur oleh Undang-Undang. Agar roda pemerintahan dapat berjalan dengan baik, PNS harus menjadi pegawai yang handal, profesional, dan bermoral. Untuk mewujudkan hal itu, diperlukan adanya Peraturan Disiplin guna memperbaiki sikap disiplin kerja dalam melaksanakan tugas serta mendorong motivasi PNS untuk lebih produktif (Irmadiani, 2022). Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS mengenai jenis hukuman disiplin sebagai pedoman bagi pejabat berwenang untuk menjatuhkan hukuman disiplin. Namun pada kenyataannya, peraturan yang diterbitkan oleh pemerintah belum dapat menekan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS. Permasalahan tentang pelanggaran disiplin PNS sampai saat ini masih sering terjadi di beberapa instansi pusat maupun instansi daerah. Hal ini tentu menjadi sorotan dan menjadikan citra PNS menjadi buruk. Pelanggaran disiplin tersebut menunjukkan kurangnya profesionalitas PNS yang notabene adalah seorang pelayan publik (Biantari & Purwadi, 2022).

Bentuk pelanggaran disiplin sebagai perilaku kerja kontraproduktif yang umum terjadi di lingkungan pemerintahan antara lain datang terlambat, meninggalkan kantor pada saat jam kerja, menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi, pemalsuan dokumen perjalanan dinas, tidak memanfaatkan waktu kerja dengan efektif (bermain game saat jam kerja, istirahat lebih lama dari waktu yang ditetapkan) bahkan sampai memanipulasi data absensi. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan telaah dokumen di salah satu kantor dinas pemerintahan kota Medan ditemukan juga bentuk pelanggaran disiplin yang sama (MARTCELINA, 2022). Pegawai sering datang terlambat ke kantor. Data absensi dimanipulasi agar tidak termasuk kategori terlambat. Ditemukan juga sejumlah pegawai yang meninggalkan kantor pada jam kerja untuk kepentingan pribadi, memanipulasi berkas perjalanan dinas seperti kwitansi, bermain games pada jam kerja, tidak memanfaatkan waktu kerja sebagaimana mestinya (mengobrol sesama pegawai dalam waktu yang cukup lama). Hasil observasi ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan beberapa pegawai yang ada di kantor dinas tersebut yang menyatakan hal yang sama (Amruloh, 2021).

Perilaku kerja kontraproduktif (CWB) merupakan masalah berat bagi organisasi serta menjadi perhatian utama bagi para manajer dan masyarakat umum karena hal ini dapat memberikan dampak yang sangat serius bagi organisasi baik secara ekonomi, sosial dan juga psikologis (Triatmanto & Wahyuni, 2023). Berdasarkan penjelasan tersebut di atas,

perlu dianalisis bagaimana gambaran perilaku kerja kontraproduktif di salah satu dinas pemerintahan kota Medan, baik yang bersifat organisasi maupun interpersonal (Karomah, 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif-deskriptif melibatkan 142 responden yang diambil secara purposive dari populasi. Penelitian dilaksanakan di salah satu kantor dinas pemerintahan kota Medan dengan karakteristik populasi ; Pegawai Negeri Sipil, usia antara 22-56 tahun, dengan masa kerja minimal 2 tahun. Data dikumpulkan menggunakan skala yang disusun peneliti berdasarkan dimensi Counterproductive Work Behaviors dari Bennet dan Robinson (Wahab et al., 2019). Skala ini terdiri dari 16 aitem (10 aitem CWB-O, 6 aitem CWB-I) serta menggunakan lima pilihan jawaban yakni sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Pada pernyataan favorable (mendukung) skornya bergerak dari 5 sampai 1 sedangkan pernyataan unfavarable (tidak mendukung) bergerak dari 1 sampai 5. Salah satu contoh aitem favorabel "menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi merupakan hal yang wajar". Sedangkan contoh aitem unfavorable "saya tidak pernah bermasalah dengan rekan kerja di kantor". Koefisien reliabilitas Cronbach's Alpha skala Counterproductive work Behaviors adalah sebesar 0,786. Data yang terkumpul kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan bantuan program SPSS untuk mengetahui bagaimana gambaran Perilaku Kerja Kontraproduktif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data Demografi Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini sebanyak 142 orang dengan karakteristik, PNS berusia 22-57 tahun dengan masa kerja minimal 2 tahun. Gambaran demografi responden penelitian dapat dilihat pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Gambaran Demografi Subjek Penelitian

	Jumlah (N)	Persentase (%)
Jabatan		
Bidang Analisis	9	6.34 %
Fungsional	27	19.01 %
Kepala Bidang Industri	21	14,8 %
Pengadministrasi Laporan	18	12,7 %
Pengelola & Penguji	12	8.45 %
Penyuluh & Penyusun Disperindag	21	14,8 %

Staff	34	23.9 %
Masa Jabatan		
Early career satge	10	7 %
Middle career stage	41	29 %
Late career stage	91	64 %
Tingkat Pendidikan		
SLTA	31	22 %
DII	2	1 %
DIII	5	4 %
D IV	1	1 %
S1	84	59 %
S2	19	13 %
Usia		
22 – 26	8	6 %
27 – 31	19	13 %
32 – 36	13	6 %
37 – 41	22	15 %
42 – 46	32	19 %
47 – 51	15	11 %
52 – 56	33	23 %
Jenis Kelamin		
Perempuan	77	54 %
Laki-laki	65	46 %

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden penelitian memiliki jabatan level staf (23%), berjenis kelamin perempuan (54%) dengan tingkat pendidikan sarjana (59%). Selin itu, responden penelitian juga didominasi oleh karyawan yang sudah memasuki late career stage (64%) dengan usia paling banyak diatas 52 tahun (23%).

Gambaran CWB, CWB-O dan CWB-I

Analisa data dilakukan untuk melihat bagaimana gambaran Perilaku Kerja Kontraproduktif PNS Dinas X di kota Medan dengan membandingkan nilai empirik dan hipotetik. Mean hipotetik diperoleh dengan melihat skala Perilaku Kerja Kontraproduktif yang digunakan (Mahachandra et al., 2019). Skala Perilaku Kerja Kontraproduktif terdiri dari 16 aitem dengan lima alternatif jawaban, yang bergerak dari angka 1 – 5. Dengan demikian mean hipotetik Perilaku Kerja Kontraproduktif yaitu $\mu = \frac{1}{2} (5+1) * 16 = 48$, dan standar deviasi yaitu $\sigma = 1/6 (80 - 16) = 10$. Sementara itu, untuk mean empirik dapat dilihat melalui

analisa deskriptif dengan menggunakan program SPSS for windows versi 22. Adapun perbandingan skor empirik dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2. Nilai Empirik dan Hipotetik Perilaku Kerja Kontraproduktif

	N	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Rata-Rata	SD
Nilai Empirik	142	27	75	58.4	10.5
Nilai Hipotetik	-	16	80	48	10.7

Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai rata-rata empirik lebih tinggi daripada nilai rata-rata hipotetik ($58.4 > 48$). Hal ini menunjukkan bahwa PNS Dinas X Kota Medan memiliki Perilaku Kerja Kontraproduktif yang tinggi.

Berdasarkan nilai rata-rata hipotetik, maka responden penelitian dikategorisasikan dalam tiga tingkatan Perilaku Kerja Kontraproduktif yaitu tinggi, sedang dan rendah seperti pada table 3 berikut:

Tabel 3. Kategorisasi counterproductive work behaviors

Rentang Nilai	Kategori	Jumlah	Presentase
$< 37,3$	Rendah	8	5,6%
$37,3 \leq X < 58,7$	Sedang	44	31%
$\geq 58,7$	Tinggi	90	63,4%

Tabel 3 menunjukkan bahwa PNS Dinas X kota Medan memiliki perilaku kerja kontraproduktif yang tinggi, yaitu 90 orang (63.4%), kategori sedang sebanyak 44 orang (31%) dan yang tergolong rendah sebanyak 8 orang (5,6%).

Analisis lebih lanjut dilakukan pada setiap dimensi Perilaku Kerja Kontraproduktif. Hasilnya menunjukkan bahwa Perilaku Kerja Kontraproduktif yang ditunjukkan pada organisasi (CWB-O) secara umum tergolong tinggi. Hal ini dapat dilihat dari table 4 dimana mean empirik lebih tinggi daripada mean hipotetik ($39,9 > 30$).

Tabel 4. Nilai Empirik dan Hipotetik Counterproductive Work Behavior Organization

	N	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Rata-rata	SD
Nilai empirik	142	12	48	39,9	9,2
Nilai hipotetik	-	10	50	30	6,7

Berdasarkan nilai rata-rata hipotetik aitem-aitem skala dimensi Perilaku kerja Kontraproduktif yang ditunjukkan pada organisasi (Aitem CWB-O), maka responden

penelitian dikategorisasikan dalam tiga tingkat yaitu tinggi, sedang dan rendah seperti pada table 5 berikut:

Tabel 5. Kategorisasi Counterproduktive Work Behavior Organization

Rentang Nilai	Kategori	Jumlah	Presentase
< 23,3	Rendah	12	9,9%
$23,3 \leq X < 36,7$	Sedang	16	5,6%
$\geq 36,7$	Tinggi	114	84,5%

Tabel 5. menunjukkan bahwa sebagian besar PNS Dinas X kota Medan memiliki Perilaku Kerja Kontraproduktif yang ditujukan kepada organisasi tergolong tinggi, yaitu sebanyak 114 orang (80,2%), kategori sedang sebanyak 16 orang (11,3%) dan yang tergolong rendah sebanyak 12 orang (8,5%).

Gambaran Perilaku Kerja Kontraproduktif dimensi interpersonal menunjukkan hal yang berbeda dimana mean empirik lebih rendah daripada mean hipotetik (Tabel 6). Hal ini menunjukkan bahwa Perilaku Kerja Kontraproduktif yang ditujukan ke individu yang ada di dalam organisasi secara umum tergolong sedang ke rendah.

Tabel 6. Nilai Empirik dan Hipotetik Counterproduktive Work Behavior Interpersonal

	N	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Rata-rata	SD
Nilai empirik	142	12	27	15	3,9
Nilai hipotetik	-	6	30	18	4

Berdasarkan nilai rata-rata hipotetik, maka responden penelitian juga dikategorisasikan dalam tiga tingkat Perilaku Kerja Kontraproduktif interpersonal (CWB-I) yaitu tinggi, sedang dan rendah seperti pada table 7 berikut:

Tabel 7. Kategorisasi Counterproduktive Work Behavior Interpersonal

Rentang Nilai	Kategori	Jumlah	Presentase
< 14	Rendah	11	7,8%
$14 \leq X < 22$	Sedang	102	71,8%
≥ 22	Tinggi	29	20,4%

Tabel 7 menunjukkan bahwa sebagian besar PNS Dinas X kota Medan memiliki Perilaku Kerja Kontraproduktif interpersonal yang sedang yaitu sebanyak 102 orang (71,8%), tinggi sebanyak 29 orang (20,4%) dan yang tergolong rendah sebanyak 11 orang (7,8%).

Analisis selanjutnya dilakukan untuk membuktikan apakah ada perbedaan nilai rata-rata antara CWB-O dan CWB-I, apakah ada perbedaan Perilaku Kerja Kontraproduktif yang ditujukan pada organisasi dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif interpersonal.

Tabel 8. Perbandingan CWB-O dan CWB-I

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	CWB-O - CWB-I	21.423	9.426	.791	19.859	22.986	27.081	141	.000

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran Perilaku Kerja Kontraproduktif PNS di salah satu Dinas Pemerintahan kota Medan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa Perilaku Kerja Kontraproduktif PNS Dinas X kota Medan termasuk tinggi. Hal ini sesuai dengan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan sebelumnya di kantor Dinas tersebut. Pegawai sering datang terlambat ke kantor, data absensi dimanipulasi agar tidak termasuk kategori terlambat (Hizmi, 2022). Ditemukan juga sejumlah pegawai yang meninggalkan kantor pada jam kerja untuk kepentingan pribadi, memanipulasi berkas perjalanan dinas seperti kwitansi, bermain games pada jam kerja, tidak memanfaatkan waktu kerja sebagaimana mestinya (mengobrol sesama pegawai dalam waktu yang cukup lama). Hasil observasi ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan beberapa pegawai yang ada di kantor dinas tersebut yang menyatakan hal yang sama (Ticoalu, 2013).

Tingginya Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Dinas tersebut dapat dijelaskan melalui beberapa faktor. Pegawai Dinas X kota Medan didominasi oleh pegawai senior dengan usia 52 tahun keatas (91 orang dari 142 responden) dengan masa kerja diatas 10 tahun lebih (Late career stage) namun masih menduduki level jabatan staff. Hal ini bisa saja dipersepsi sebagai bentuk ketidakadilan dalam organisasi dalam mendapatkan kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Rodopman dan Spector (2007) menyatakan bahwa faktor situational antecedent yang meliputi persepsi keadilan dan pengawasan merupakan salah satu penyebab munculnya Perilaku Kerja Kontraproduktif. Ketika karyawan merasakan ketidakadilan dalam suatu organisasi, mereka mungkin akan melakukan pembalasan terhadap sumber ketidakadilan yang dirasakan tersebut. Masterson, Lewis, Goldman, dan Taylor (2000) mencatat bahwa persepsi keadilan pada satu peristiwa saja (misalnya penilaian kinerja) dapat mempengaruhi perilaku dan sikap lebih lanjut terhadap pihak yang bertanggung jawab (Bodroastuti & Rulijaji, 2016).

Penelitian Chernyak-Hai dan Tziner (2014) menjelaskan bahwa level jabatan karyawan merupakan moderator pengaruh iklim etika yang dirasakan terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif. Karyawan dengan level jabatan yang lebih tinggi menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dengan organisasi dan tujuan-tujuannya, individu-individu tersebut akan menunjukkan hubungan negatif yang lemah antara lingkungan etika organisasi yang dirasakan dan perilaku kerja kontraproduktif (Fitri & Endratno, 2021). Sementara secara demografi PNS Dinas X kota Medan sebagian besar masih berada pada level staff.

Faktor kepemimpinan juga menjadi salah satu alasan tingginya Perilaku Kerja Kontraproduktif PNS Dinas X kota Medan. Hasil observasi dan wawancara yang dilakukan menunjukkan bawah bentuk-bentuk Perilaku Kerja Kontraproduktif yang ada di Dinas X kota Medan juga dilakukan oleh pegawai Pimpinan. Seibert, Wang, dan Courtright (2011) menyatakan bahwa perilaku pemimpin dan pemberdayaan psikologis menentukan bagaimana karyawan berperilaku dan berhubungan satu sama lain di tempat kerja. Cheung (2013) juga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif bergantung pada persepsi karyawan terhadap perilaku pemimpinnya. Birokrasi pemerintah sangat identik dengan manajemen hierarki dimana setiap pejabat birokratik memiliki wewenang untuk mengawasi dan mengendalikan pejabat-pejabat di bawahnya, serta bertanggung jawab kepada pejabat-pejabat di atasnya. O' Fallon dan Butterfield (2012), Robinson, Wang, & Kiewitz (2014) menyatakan bahwa perilaku negatif pemimpin ditularkan melalui hierarki manajemen yang menyebabkan bawahan terlibat dalam perilaku yang sama (Kurniawan, 2015). Pendapat ini didukung oleh Mitchell, Vogel, & Folger (2015) yang menyatakan bahwa perilaku negatif pemimpin dalam manajemen hierarki menyebabkan Perilaku Kerja Kontraproduktif. Sebaliknya, karakteristik positif pemimpin dapat menghambat Perilaku Kerja Kontraproduktif bawahan, misalnya penelitian Zhang (2017) yang menemukan bahwa ethical leaders dapat memberikan pengaruh negative terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif bawahan (Purba & Seniati, 2004).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ada perbedaan Perilaku Kerja Kontraproduktif yang ditujukan pada organisasi (CWB-O) dan Perilaku Kerja Kontraproduktif interpersonal (CWB-I). Perilaku Kerja Kontraproduktif PNS Dinas X kota Medan lebih banyak dilakukan pada aspek organisasi dibanding aspek interpersonal (Christy et al., 2018). Perilaku kontra produktif yang diarahkan untuk mengancam atau membahayakan organisasi (CWB-O) antara lain mencuri barang-barang perusahaan, datang terlambat ke kantor tanpa izin dan tidak berusaha semaksimal mungkin dalam melakukan pekerjaan (Sena, 2011). Temuan ini juga dapat dijelaskan berdasarkan

karakteristik demografi PNS Dinas X kota Medan yang sebagian besar masih berada pada level jabatan staff meskipun sudah memiliki masa kerja diatas 10 tahun. Persepsi PNS tentang ketidakadilan organisasi terkait dengan kesempatan untuk naik jabatan menjadi dasar melakukan tindakan-tindakan negatif yang diarahkan untuk mengancam atau membahayakan organisasi (Piyandini et al., 2021).

SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa Perilaku Kerja Kontraproduktif PNS Dinas X kota Medan secara umum tergolong tinggi dimana 90% reponden termasuk kategori tinggi. Perilaku Kerja Kontraproduktif yang dilakukan lebih tinggi pada aspek organisasi dibanding Perilaku Kerja Kontraproduktif interpersonal. Salah satu faktor yang mungkin berkontribusi besar dalam hal ini adalah persepsi karyawan terhadap ketidakadilan dalam organisasi. Berdasarkan karakteristik demografi responden penelitian ditemukan bahwa sebagian besar sudah memasuki tahap late career stage dengan masa kerja diatas 10 tahun dan usia diatas 52 tahun namun level jabatannya masih tergolong staff. Selain itu faktor kepemimpinan juga kemungkinan menjadi faktor penyebab tingginya Perilaku Kerja Kontraproduktif karena kurang dapat memberikan contoh kepada para bawahaan karena pemimpin juga menunjukkan perilaku negatif. Disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan yang melibatkan berbagai variabel khususnya variabel kepemimpinan dan keadilan organisasi dalam kaitannya dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Amruloh, D. A. G. (2021). Analisis Konflik Peran Ganda, Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Pada Pt. Indomarco Prismatama Purwakarta. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 35–41.
- Bodroastuti, T., & Rulijaji, A. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 13(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.34001/jdeb.v13i1.392>
- Christy, Y.-, Setiana, S.-, & Cintia, P.-. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, 10(2), 199–211. <https://doi.org/10.28932/jam.v10i2.1085>
- Daniarsyah, D. (2020). MENGHALAU PERILAKU KONTRAPRODUKTIF : TRANSFORMASI JABATAN ADMINISTRASI MENJADI JABATAN FUNGSIONAL. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 4(1).

<https://doi.org/10.31506/jipags.v4i1.7794>

- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening: studi pada karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 276–293. <https://doi.org/https://doi.org/10.24127/jm.v15i2.663>
- Hizmi, F. L. Al. (2022). *Hubungan stres akademik dan prokrastinasi akademik mahasiswa penyusun skripsi di masa pandemi*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/41365>
- Irmadiani, N. D. (2022). PENGARUH KONFLIK PERAN GANDA (WORK FAMILY CONFLICT) TERHADAP STRES KERJA: Studi Kasus Pada Karyawan Wanita PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Yogyakarta. *Mimbar Administrasi*, 19(1), 87–103. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.56444/mia.v19i1.2974>
- Karomah, R. (2020). Analisis pengaruh konflik peran ganda dan stres kerja terhadap kinerja karyawan wanita menikah (Studi pada PT. Sukorintex Batang). *Akses: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31942/akses.v14i2.3271>
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 15(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.28932/jmm.v15i1.28>
- M Rusdi, Z. (2014). Analisis Perilaku Kerja Kontra Produktif pada Pegawai Negeri Sipil di Bandar Lampung. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 10(2), 165–179.
- Made Agus, M. (2022). *STUDI FENOMENOLOGI PERILAKU CYBERLOAFING PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIANDAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN KARANGASEM PROVINSI BALI*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22212/kajian.v24i4.3922>
- Mahachandra, M., Prastawa, H., Suliantoro, H., & Inggar, F. (2019). *Konflik Peran Ganda Pada Pekerja Wanita Di Indonesia*.
- MARTCELINA, W. L. (2022). *Pengaruh Konflik Peran Ganda terhadap Stres Kerja pada Pegawai Wanita di Jakarta*. UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA. <http://repository.unj.ac.id/id/eprint/35480>
- Nugraha, B. A., Rahmania, F. A., & Nurendra, A. M. (2021). Kepemimpinan profetik, etos kerja islami, dan perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai negeri sipil (PNS). *Journal of Psychological Science and Profession*, 5(1), 40–49.
- Piyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan

- Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35917/cb.v1i2.186>
- Purba, D. E., & Seniati, A. N. L. (2004). PENGARUH KEPERIBADIAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 8(3), 105. <https://doi.org/10.7454/mssh.v8i3.98>
- Rahmah, H. (2020). *HUBUNGAN ANTARA AL-HAYA'DENGAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KOTA PEKANBARU*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. <http://repository.uin-suska.ac.id/id/eprint/28394>
- Sena, T. F. (2011). Variabel antecedent organizational citizenship behavior (OCB). *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 2(1).
- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4).
- Triatmanto, B., & Wahyuni, N. (2023). Konflik Peran Ganda Perempuan Terhadap Kinerja Melalui Stress Kerja Pada Karyawan Bank. *IQTISHODUNA Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 19(1), 53–70. <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/ekonomi/article/view/20583>
- Wahab, A., Yasrie, A., & Anwar, M. (2019). Pengaruh konflik peran ganda terhadap kinerja melalui stress kerja sebagai moderator pada pegawai wanita. *Dinamika Ekonomi-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 250–266. <https://www.journal.stienas-y pb.ac.id/index.php/jdeb/article/view/198>
- Winurini, S. (2023). Workplace Well-Being Pada Pegawai Negeri Sipil Setelah Reformasi Birokrasi (Studi Kasus: Pemerintah Kota Yogyakarta). *Kajian*, 24(4), 237–252.