

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Ie Beusare Rata Kota Lhokseumawe merupakan salah satu perusahaan daerah air minum yang bertugas untuk mengelola air bersih agar memenuhi kebutuhan masyarakat di Kota Lhokseumawe. Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, pelayanan air minum kepada masyarakat merupakan urusan wajib yang menjadi tanggungjawab Kabupaten/Kota dan menjadi tanggung jawab PDAM. Tugas terkait pengelolaan yang menjadi tanggung jawab serta kewajiban ini merupakan tugas yang cukup berat. Tidak hanya itu, perusahaan juga diminta untuk menjalankan fungsi bisnis yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan.

Sumber daya manusia dan organisasi pada hakikatnya saling terkait. Untuk menjalankan suatu organisasi, dibutuhkan pekerja yang baik dan terampil. Jadi, perusahaan dengan pekerja yang baik dapat mencapai tujuannya dan menjadi lebih sukses. Namun cara orang bertindak dan berpikir dapat mempengaruhi seberapa baik mereka bekerja dan seberapa bagus pekerjaan mereka. Bagaimana orang berperilaku di suatu perusahaan bergantung pada bagaimana mereka diperlakukan.

Perilaku organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Keberlangsungan pencapaian tujuan organisasi bergantung pada perilaku orang-orang dan kelompok yang bekerja dalam organisasi. Individu-individu yang bekerja sama dalam suatu organisasi tentu

mempunyai perilaku dan kinerja yang khas. Individu yang memiliki perilaku kerja positif akan cenderung berkinerja baik dalam organisasi, sedangkan individu yang memiliki perilaku kerja negatif akan cenderung berkinerja tidak efektif dalam organisasi. Namun pada kenyataannya, masih banyak karyawan yang tidak dapat menjalankan kewajibannya secara sah dan tidak mampu berkomitmen sebagaimana mestinya karena masih banyak perilaku yang sengaja menyimpang dari standar organisasi.

Perilaku menyimpang tersebut biasanya dinamakan perilaku kerja kontraproduktif, dimana jika terjadi secara terus menerus dapat memicu masalah besar didalam organisasi itu sendiri. Gruys dan Sacket (dalam Daniarsyah, 2020) mengatakan bahwa perilaku kontraproduktif adalah perilaku yang merugikan organisasi. Sementara Fox (dalam Tommy, 2019) mengatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif merupakan permasalahan serius yang dapat menimbulkan kerugian besar bagi suatu organisasi dan anggotanya.

Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang dapat merugikan orang atau bahkan organisasi. Ada beberapa bentuk dari perilaku kerja kontraproduktif, diantaranya berlaku kasar terhadap orang lain, sengaja melakukan pekerjaan dengan tidak benar, agresi (baik fisik maupun verbal), sabotase, pencurian, penarikan diri (ketidakhadiran, keterlambatan dan *turnover*) dan lain sebagainya.

Meski begitu, hal ini tidak terjadi secara kebetulan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif, salah satunya adalah keadilan organisasi. Keadilan organisasi berarti bahwa karyawan ingin diperlakukan secara

adil di tempat kerja. Tingkat keadilan dalam sebuah organisasi sangatlah penting, karyawan yang menganggap keadilan organisasi rendah akan mempunyai kecenderungan tinggi untuk bertindak kontraproduktif. Pemahaman ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Destriana dan Dewi (2021) dimana keadilan organisasi memberikan dampak negatif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Selain memastikan setiap orang diperlakukan secara adil, kepuasan kerja juga dapat menyebabkan perilaku kerja kontraproduktif. Dalam organisasi, kepuasan kerja mengukur seberapa besar karyawan menyukai pekerjaannya sehingga dapat menimbulkan reaksi emosional terhadap pekerjaan tersebut. Natan (2023) mengatakan kepuasan kerja berarti senang atau tidaknya karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang rendah akan mempunyai perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan individu tersebut bertindak secara kontraproduktif. Persepsi tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan Toga dan Yoelianita (2022), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perilaku kerja kontraproduktif.

Tak hanya itu, gaya kepemimpinan juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif. Kepemimpinan dapat membentuk strategi, implementasi dan efektivitas organisasi dengan memberikan inspirasi kepada pegawai untuk melaksanakan tugas melebihi target sehingga mencapai

tujuan organisasi yang telah ditentukan. Iskandar et al., (2020) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahan agar dapat memaksimalkan kinerja bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat maksimal. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mekpor dan Baah (2020) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Disebabkan banyaknya dampak negatif yang ditimbulkan dari perilaku kerja kontraproduktif tersebut, mendorong perusahaan untuk terus menghindari dan mengetahui penyebab perilaku kerja yang kontraproduktif. Perilaku kerja seperti ini bisa terjadi di setiap perusahaan, seperti yang terjadi di PDAM Ie Beusare Rata Kota Lhokseumawe. Salah satu perilaku kerja kontraproduktif yang dimunculkan oleh karyawan PDAM Ie Beusare Rata Kota Lhokseumawe adalah mogok kerja. Mogok kerja merupakan salah satu perilaku kerja kontraproduktif yang dilihat dari indikator *withdrawal* (penarikan). Dikutip dari ulasan Antaranews dan beberapa media lainnya pada awal tahun 2021, dimana aksi mogok kerja yang dilakukan oleh 25 karyawan PDAM Ie Beusare Rata Kota Lhokseumawe disertai dengan unjuk rasa pada tanggal 2 Maret 2021 lalu.

Selain dari perilaku mogok kerja terdapat juga perilaku kerja kontraproduktif lainnya yang terjadi, salah satunya adalah penyimpangan produksi. Penyimpangan produksi merupakan suatu jenis perilaku dimana seseorang tidak melakukan sesuatu dengan benar sehingga dapat mempengaruhi produktivitas. Berdasarkan definisi tersebut, maka perilaku karyawan yang

mengunci kantor instalasi pengelolaan air serta mematikan mesin suplai air dan menyebabkan terhambatnya proses penyaluran air bersih kepada konsumen merupakan perilaku kerja kontraproduktif.

Tidak hanya itu, fenomena lainnya juga dapat dilihat dari indikator *abuse* (penyalahgunaan), dimana perilaku seperti ini di tempat kerja bersifat interpersonal dan merupakan salah satu bentuk emosi negatif. Maka perilaku yang dimunculkan karyawan dengan melakukan protes dan menuntut agar direktur diganti merupakan salah satu perilaku kerja kontraproduktif.

Pemimpin memiliki peran penting untuk membangkitkan semangat para karyawan agar terus bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati. Namun hal tersebut masih sangat kurang dalam penerapannya, dimana terkadang pemimpin masih semena-mena dan menganggap remeh terhadap bawahannya. Hal ini menjadi salah satu fenomena gaya kepemimpinan yang dapat dilihat melalui indikator pengaruh ideal. Dimana yang seharusnya pemimpin memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan dari bawahannya, namun pada kasus ini direktur tidak lagi dipercaya untuk memimpin dalam perusahaan tersebut.

Fenomena lain juga dapat dilihat pada indikator stimulasi intelektual, dimana seharusnya pemimpin dapat menyelesaikan masalah yang dialami karyawan secara cermat. Pada kasus ini karyawan menganggap direktur mereka tidak mampu menyelesaikan masalah yang terjadi dengan menghindari karyawan selama 3 bulan dengan tidak datang ke kantor, yang mana hal tersebut menjadi pemicu ketidakpuasan karyawan terhadap pemimpin perusahaan.

Kepuasan kerja juga menjadi salah satu masalah penting yang harus diperhatikan para eksekutif dalam suatu organisasi. Tingkat kepuasan menjadi penentu bagi karyawan dalam menunjukkan perilaku positif maupun negatif terhadap organisasi. Dalam kasus ini, fenomena kepuasan kerja dapat dilihat dari indikator pekerjaan itu sendiri, dimana adanya kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan sikap terhadap pekerjaan. Hal tersebut dapat dilihat dari sebagian karyawan yang kembali bekerja setelah 3 hari mogok kerja.

Permasalahan lain juga dapat dilihat pada indikator kepuasan terhadap gaji, dimana gaji merupakan kontribusi yang diberikan organisasi terhadap kinerja pegawainya. Masalah yang terjadi yaitu gaji yang seharusnya diterima karyawan tidak kunjung cair selama 14 bulan sedangkan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan tetap dilakukan hal ini mengakibatkan terjadinya ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan karena tidak memberikan gaji tersebut.

Dalam suatu organisasi, pekerja menggambarkan keadilan sebagai sesuatu yang dapat menentukan pengakuan mereka terhadap organisasi sehubungan dengan kondisi keadilan yang mereka temui atau rasakan dalam organisasi, khususnya mengenai rasa keadilan terkait dengan pembagian imbalan organisasi seperti kompensasi dan promosi. Dalam hal ini, keadilan organisasi terlihat dari indikator keadilan distributif, dimana pekerja seharusnya mendapatkan tingkat upah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, namun kenyataannya selama 14 bulan terakhir karyawan belum mendapatkan haknya.

Fenomena lain juga terlihat pada indikator keadilan prosedural, dimana perwakilan harus diberikan kesempatan untuk menyuarakan kesimpulan dan

pendapatnya, namun dalam hal ini karyawan mengatakan bahwa pimpinan tidak terbuka terhadap sistem administrasi perusahaan. Keajaiban lainnya juga dapat dilihat melalui penanda keadilan organisasi, dimana hubungan antara atasan dan bawahan harus terjalin dengan baik, seperti menerima perlakuan yang baik dan pantas. Dalam hal ini penulis menemukan artikulasi dari para pekerja yang menilai bahwa direktur tidak mampu membentuk lingkungan yang kondusif dalam organisasi.

Berdasarkan informasi yang dikutip dari ulasan Antaranews (2021), penyebab dari gaji karyawan PDAM Ie Beusare Rata Kota Lhokseumawe tidak dibayar karena pendapatan yang diperoleh perusahaan tidak sesuai dengan pengeluaran. Selain itu, dari hasil evaluasi yang dilakukan BPKP Aceh tahun 2020, ditemukan bahwa PDAM milik Kota Lhokseumawe ini berstatus sakit. Mengingat hal tersebut, maka tidak sulit bagi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai perilaku organisasi yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan perilaku kerja kontraproduktif. Oleh karena itu, penulis mengangkat “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Karyawan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe” sebagai judul dari penelitian yang dilakukan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Karyawan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe?
2. Bagaimana Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Karyawan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe?
3. Bagaimana Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Karyawan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Karyawan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Karyawan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Karyawan PDAM Ie Beusaree Rata Kota Lhokseumawe.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai penulis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Dapat menambah wawasan yang lebih luas dan dapat mengimplementasikannya dalam bidang sumber daya manusia serta dapat mengasah ilmu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.
- b. Dapat bermanfaat bagi rekan-rekan mahasiswa dalam menyusun skripsi dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi yang membutuhkan. Menjadi referensi untuk rekan-rekan yang akan melakukan penelitian untuk kedepannya serta menambah wawasan bagi para pembaca.

2. Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pihak bersangkutan terkait perilaku-perilaku individu yang dapat menghambat proses organisasi, yang kelak dapat dijadikan bahan evaluasi guna meminimalisir terjadinya perilaku kerja kontraproduktif.