

ANALISA POLA PERILAKU KONTRAPRODUKTIF GURU DI SMA NEGERI SE-KOTA BEKASI

Purwani Puji Utami, Niken Vioreza, dan Weti Yunaika

STKIP Kusuma Negara

email: purwani_puji@stkipkusumanegara.ac.id

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisa pola perilaku kontraproduktif guru SMA Negeri Se-Kota Bekasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan pada sebelas SMA Negeri Kota Bekasi dengan menyebarkan kuesioner. Kuesioner didistribusikan kepada 83 guru untuk menilai sebagai sampel, yang dipilih melalui rumus Slovin. Responden dilakukan dengan cara *simple random sampling* dengan cara mengundi. Penelitian analisis ini menyimpulkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh langsung negatif desain kerja terhadap perilaku kontraproduktif, (2) Terdapat pengaruh langsung negatif kepuasan kerja terhadap perilaku kontraproduktif, (3) Terdapat pengaruh langsung positif desain kerja terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menemukan solusi dalam menurunkan perilaku kontraproduktif guru, karena sesungguhnya apapun suatu sekolah, baik dalam segi perencanaan, desain, pengawasan, maupun sarana teknologi yang dimiliki, semua itu tak akan bisa berjalan apabila tidak ada faktor manusia yaitu guru sebagai penggerak. Kualitas guru merupakan modal dasar dalam masa pembangunan pendidikan Indonesia.

Kata Kunci : *Perilaku Kontraproduktif, Desain Kerja, Kepuasan Kerja*

Abstract

The objective of the research is to analyze the pattern of counterproductive behavior of the teachers of SMA Negeri Se-Kota Bekasi. This research uses quantitative approach. The research was conducted on eleven State Senior High School of Bekasi City by distributing questionnaires. Questionnaires were distributed to 83 teachers to assess as samples, selected by Slovin formula. Respondents were done by simple random sampling by drawing. The research of this analysis concluded that: (2) There is a direct negative effect of job satisfaction on counterproductive behavior, (3) There is positive influence of positive work design to job satisfaction. With this research is expected to find solution in decreasing teacher counterproductive behavior, because as perfected as any school, whether in terms of planning, design, supervision, and technological means owned, all that will not work if there is no human factor that is the teacher as a driver. Teacher quality is the basic capital in Indonesia's educational development.

Keywords: *Counterproductive Behavior, Work Design, Job Satisfaction*

PENDAHULUAN

Keterpurukan pendidikan di Indonesia bukanlah suatu rahasia lagi. sesuai dengan laporan *Human Development Index (HDI)* dari *United Nation Development Project (UNDP)* pada tahun 2012 mengatakan bahwa peringkat sumber

daya manusia (SDM) Indonesia berada pada urutan 121 dari 186 negara di dunia yang jauh ketinggalan peringkatnya di bawah negara lain.

Hal ini diakibatkan karena rendahnya daya saing sumber daya manusia Indonesia yang tidak lepas dari kurangnya

manajemen pendidikan di Indonesia dan juga karena terdapat perilaku kontraproduktif guru seperti malas mengajar, menunda-nunda pekerjaan dan lainnya.

Data Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) melansir 500.000 guru absen mengajar tiap hari tanpa memberikan alasan jelas. Wakil Menteri Pendidikan Nasional (Wamendiknas) Fasli Jalal mengatakan, 500.000 guru itu sama dengan jumlah guru yang ada di Malaysia dan Thailand. Jumlah guru secara nasional mencapai 2,6 juta orang. Hal ini patut disayangkan. Jika guru absen, anak murid akan merugi selama satu hari tanpa ada transfer ilmu. Padahal antara keduanya bersinergi untuk mencerdaskan bangsa. Fasli mengatakan, tingkat ketidakhadiran guru merata di seluruh provinsi, baik kota besar maupun daerah.

Realita tersebut tidak hanya mengganggu proses pendidikan, tetapi juga ketidakhadiran ini dapat menyebabkan pemborosan karena guru bekerja bukan dengan sukarela, melainkan digaji per bulan. Apalagi kemajuan suatu bangsa sangat ditentukan oleh tingkat sumber daya manusianya, sedangkan kualitas sumber daya manusia sangat ditentukan oleh tingkat pendidikan masyarakatnya dengan tetap memperhatikan masalah perilaku kontraproduktif guru.

Selain variabel desain kerja, faktor lain yang juga sangat berpengaruh pada perilaku kontraproduktif, yaitu pemenuhan kepuasan kerja. Diperkirakan rendahnya kepuasan kerja guru juga dapat menghambat perkembangan pendidikan di Indonesia, melalui timbulnya berbagai gejala perilaku kontraproduktif guru seperti, “puluhan guru Kota Bekasi yang tergabung dalam Persatuan Guru Republik Indonesia (PGRI) memprotes kebijakan mutasi 417 kepala sekolah yang dilakukan pemerintah daerah setempat” (dalam Kantor Berita ANTARA).

Perilaku kontraproduktif guru mungkin bukan sebuah “harga mati” bagi sebagian sekolah, namun merupakan hal penting bagi keberlangsungan pendidikan di Indonesia dan suatu gejala yang perlahan tapi pasti dapat membuat rusaknya masa depan pendidikan bangsa kita.

Bagi dinas pendidikan Kota Bekasi, permasalahan perilaku kontraproduktif ini sangat penting. Desakan kemajuan pendidikan semakin dibutuhkan untuk menjadi isu hangat yang disikapi dengan bijak, begitupun perilaku kontraproduktif guru menjadi agenda penting yang harus secepatnya ditiadakan dalam pendidikan di Indonesia. Berdasarkan uraian di atas penulis berpendapat bahwa desain kerja dan kepuasan kerja ikut menentukan tinggi rendahnya perilaku kontraproduktif.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu dunia pendidikan dalam menemukan faktor penyebab timbulnya perilaku kontraproduktif, sehingga dapat menurunkan Perilaku Kontraproduktif Guru Di SMA Negeri Se-Kota Bekasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka ruang lingkup penelitian ini akan difokuskan pada Analisa Pola Perilaku Kontraproduktif Guru Di SMA Negeri Se-Kota Bekasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang perilaku kontraproduktif yang terjadi pada guru pegawai negeri sipil di Kota Bekasi dan cara mengurangi frekuensi perilaku kontraproduktif guru di SMA Negeri Se-Kota Bekasi.

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan input bagi dunia pendidikan, bagaimana melakukan desain kerja yang tepat dan menciptakan kepuasan kerja, agar dapat menurunkan perilaku kontraproduktif. Dengan demikian diharapkan terdapat kemajuan di sektor pendidikan dan sumber daya manusia semakin baik sehingga meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Perilaku Kontraproduktif

Asal mula istilah “apel buruk (*bad apple*)” digunakan untuk perilaku kontraproduktif, yaitu bila didalam keranjang buah terdapat sebuah apel buruk tercampur dengan buah-buahan lain, maka

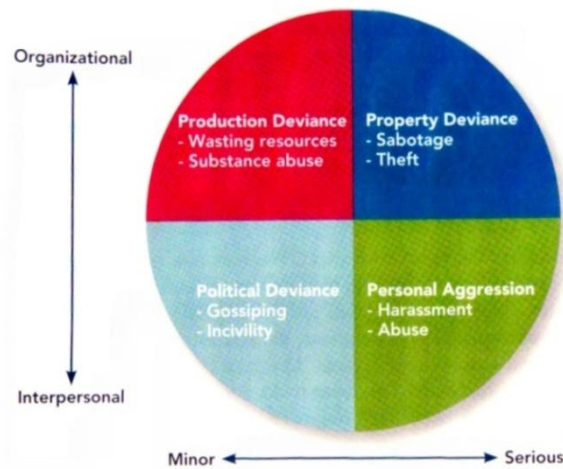
apel buruk tersebut akan memancarkan gas *ethylene* yang secara bertahap akan menyebar dan menyebabkan buah lainnya yang disimpan didekatnya merusak lebih cepat. Sehingga semua buah berkualitas baik menjadi buruk semua dan tidak ada harganya.

Analogi ini mudah dimengerti berkaitan dengan orang yang berperilaku kontraproduktif dapat mempengaruhi orang-orang di sekitar mereka. Sebab proses yang sama bisa pula terjadi di dalam sebuah organisasi. Ketika ada seseorang dalam organisasi memiliki perilaku tidak baik, maka lambat laun akan menyebar dan akhirnya menghancurkan organisasi itu secara keseluruhan.

Robbins dan Judge (2013:589) lebih membahas mengenai perilaku kontraproduktif sebagai berikut: “*Counterproductivity. Actions that actively damage the organization. These behaviors include stealing, damaging company property, behaving aggressively toward co-workers, and avoidable absences*”. Perilaku kontraproduktif adalah tindakan yang aktif merusak organisasi, termasuk mencuri, merusak properti, berperilaku agresif terhadap rekan kerja, dan membolos.

Colquitt, et al., membagi jenis-jenis perilaku kontraproduktif dalam empat kategori, yang dijelaskan oleh gambar berikut ini:

Gambar 1.1. *Types of Counterproductive Behaviors.*



Sumber : Colquitt, et.al (2013:42)

Penjelasan dari gambar diatas, Colquitt, *et al.*, mengungkap dua sumber utama penyebab perilaku kerja kotraproduktif. Pertama, bersifat *Interpersonal* yang muncul akibat tidak adanya pengelolaan hubungan yang baik antar pegawai di tempat kerja. Kedua, yang bersifat *Organizational*, yakni struktur organisasi yang ada memang berpotensi melahirkan pegawai berkarakter buruk dan kemudian bisa merusak organisasi sedikit demi sedikit.

Dapat disintesis bahwa perilaku kontraproduktif adalah perilaku pegawai yang secara sengaja memiliki efek negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Adapun indikator dari perilaku kontraproduktif dapat dilihat pada: a) perilaku yang menghambat tujuan organisasi; b) perilaku yang merugikan organisasi.

Desain Kerja

Saat ini banyak penelitian dilakukan untuk mendapatkan cara menurunkan perilaku kontraproduktif. Desain kerja merupakan salah satu faktor yang memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja individu. Desain kerja yang tidak tepat dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berperilaku kontraproduktif, seperti: mencuri, menunda pekerjaan, membolos dan lain sebagainya. Menurut Woods, *et al.* (2013:167), “*job design is the planning and specification of job tasks and the work setting in which they are to be accomplished*”. Desain kerja adalah perencanaan dan spesifikasi dari tugas pekerjaan serta pengaturan kerja agar dapat diselesaikan. George dan Jones (2008:211) mengartikan, “*job design is the process of linking specific tasks to specific jobs and*

deciding what techniques, equipment, and procedures should be used to perform those tasks". Desain kerja adalah proses menghubungkan tugas spesifik untuk pekerjaan tertentu dan memutuskan apa saja teknik, peralatan, dan prosedur yang harus digunakan untuk melaksanakan tugas tersebut.

Dapat disintesis bahwa desain kerja adalah metode yang digunakan manajemen untuk mengembangkan isi dari pekerjaan, termasuk semua tugas yang relevan, serta proses pekerjaan yang dibangun dan direvisi. Adapun indikator desain kerja adalah: a) spesifikasi tugas pekerjaan; b) pengaturan kerja; c) pencapaian tugas.

Kepuasan Kerja

Pembahasan mengenai kepuasan kerja fokus utamanya pada sikap pegawai terhadap organisasi secara menyeluruh. Colquitt, *et al.* (2013: 96) mengartikan, "*job satisfaction is a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience*". Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja.

Sedangkan Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge (2013: 114) mendefinisikan, "*job satisfaction a positive feeling about a job resulting from an*

evaluation of its characteristics is clearly broad". Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya secara luas. Seseorang yang mempunyai kepuasan yang tinggi akan melakukan tindakan positif terhadap pekerjaan, sebaliknya orang yang tidak puas akan menunjukkan tindakan negatif. Konsekuensinya adalah orang yang puas akan bersikap positif, misalnya rajin bekerja, sungguh-sungguh, dan mempunyai semangat kerja, sementara orang yang tidak puas akan berperilaku negatif, misalnya jarang masuk kerja, melalaikan tugas, dan malas.

Kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan seseorang tentang kesejahteraan untuk melakukan pekerjaan, bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaan, persepsi adalah proses kognitif (pemberian arti) yang digunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami cara pandang individu dalam melihat hal yang sama dengan cara yang berbeda-beda. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Berdasarkan beberapa uraian di atas, maka sintesis kepuasan kerja adalah pernyataan perasaan senang sampai tidak

senang karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, dengan indikator kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah: a) rasa nyaman; b) keyakinan terhadap pekerjaan; c) sikap positif.

PENELITIAN YANG RELEVAN

Adapun tinjauan studi ini akan menguraikan tentang hasil penelitian lainnya yang pernah dilakukan dan mempunyai kaitan dengan topik penelitian yang penulis lakukan, adapun penelitian terkait yaitu : Christopher M. Berry, Nichelle C. Carpenter, and Clare L. Barratt (Texas A&M University) membuat jurnal yang dipublikasikan *Journal of Applied Psychology* 2012, Vol. 97, No. 3, 613–636 © 2011 American Psychological Association 0021-9010/12/\$12.00 DOI: 10.1037/a0026739. “*Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison*”. Dijelaskan bahwa perilaku kontraproduktif dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan peningkatan stres dan niat untuk berhenti.

METODE

Penelitian ini dilakukan di Kota Bekasi yaitu pada Guru Sekolah Menengah Atas Negeri. Metode yang digunakan dalam

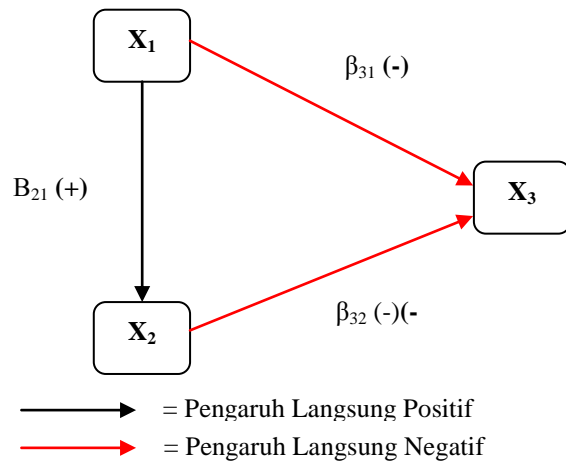
penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan analisis jalur (*path analysis*). Ada tiga variabel yang diteliti : (1) Desain Kerja (X_1), (2) Kepuasan kerja (X_2), dan (3) Perilaku Kontraproduktif (X_3).

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk kuesioner dengan skala *Likert*. Bentuk pernyataan dalam kuesioner terdiri dua macam yaitu pernyataan yang bersifat positif dan yang bersifat negatif. Data diperoleh dan dikembangkan melalui indikator dari masing-masing variabel. Sebelum digunakan dalam penilaian, instrumen tersebut diujicobakan tingkat validitas (keabsahan) dan reliabilitasnya (kehandalan). Butir-butir instrumen yang valid dapat terus digunakan untuk alat pengukuran dalam penilaian, sedangkan butir instrumen yang tidak valid dibuang dan tidak digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan tiga jenis instrumen yaitu: instrumen desain kerja, instrumen kepuasan kerja, dan instrumen perilaku kontraproduktif. Pengembangan instrumen ditempuh melalui tahapan-tahapan yaitu: (1) menyusun indikator variabel penelitian, (2) menyusun kisi-kisi instrumen, (3) melakukan uji coba instrumen dan (4) melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen.

Populasi target penelitian ini adalah guru Sekolah Menengah Atas Negeri Se-Kota Bekasi sebanyak 104 orang guru yang

mendapatkan tugas tambahan tersebar pada 11 (sebelas) Sekolah Menengah Atas Negeri Se-Kota Bekasi. Sampel penelitian sebanyak 83 orang guru dari populasi yakni sebanyak 104 orang dengan cara dilihat pada daftar penentuan jumlah sampel yang dikembangkan oleh *Slovin*. Metode

pengambilannya ditentukan dengan menggunakan teknik “*simple random sampling*”. Desain penelitian yang digunakan adalah Metode Analisis Jalur, dengan menganalisis pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya. Pola rancangan Analisis Jalur sebagai berikut:



Gambar: 1.2.Desain Penelitian

Keterangan:

- X₁ = Desain Kerja
- X₂ = Kepuasan Kerja
- X₃ = Perilaku Kontraproduktif

HASIL PENELITIAN

Pengujian Hipotesis 1: Pengaruh Langsung Negatif Desain Kerja Terhadap Perilaku Kontraproduktif

Untuk menguji bahwa Desain Kerja (X₁) berpengaruh langsung negatif terhadap Perilaku Kontraproduktif (X₃), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{31} \geq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} < 0$$

Ho ditolak, jika $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Keterangan:

H₀ = Hipotesis Nol

H₁ = Hipotesis Penelitian

B₃₁ = Koefisien pengaruh langsung X₁ terhadap X₃

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung desain kerja terhadap perilaku kontraproduktif, nilai koefisien jalur sebesar -0,428 dimana nilai koefisien t_{hitung} sebesar -4,077. Nilai Koefisien t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,64. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih kecil dari pada nilai t_{tabel} maka dengan demikian Ho ditolak dan Hi diterima yaitu bahwa

desain kerja berpengaruh secara langsung negatif terhadap perilaku kontraproduktif dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis pertama memberikan temuan bahwa desain kerja berpengaruh secara langsung negatif terhadap perilaku kontraproduktif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perilaku kontraproduktif dipengaruhi secara langsung negatif oleh desain kerja.

Pengujian Hipotesis 2: Pengaruh Langsung Negatif Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kontraproduktif.

Untuk menguji bahwa Kepuasan Kerja (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Perilaku Kontraproduktif (X_3), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{32} \geq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} < 0$$

H_0 ditolak, jika $t_{hitung} < t_{tabel}$.

Keterangan:

H_0 = Hipotesis Nol

H_1 = Hipotesis Penelitian

B_{32} = Koefisien pengaruh langsung X_2 terhadap X_3

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap perilaku kontraproduktif, nilai koefisien jalur sebesar -0,241 dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar -2,298 sedangkan nilai koefisien t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,64.

Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih kecil dari pada nilai koefisien t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh secara langsung negatif terhadap perilaku kontraproduktif dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis kedua menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung negatif terhadap perilaku kontraproduktif. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku kontraproduktif dipengaruhi secara langsung negatif oleh kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis 3: Pengaruh Langsung Positif Desain Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.

Untuk menguji bahwa Desain Kerja (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Kepuasan kerja (X_2), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

H_0 ditolak, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Keterangan:

H_0 = Hipotesis Nol

H_1 = Hipotesis Penelitian

B_{43} = Koefisien pengaruh langsung X_1 terhadap X_2

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung desain kerja terhadap

kepuasan kerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,507 dimana nilai koefisien t_{hitung} sebesar 4,832. Nilai Koefisien t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,64. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} maka dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima yaitu bahwa desain kerja berpengaruh secara langsung positif terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis pertama memberikan temuan bahwa desain kerja berpengaruh secara langsung positif terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara langsung positif oleh desain kerja. Dari hasil analisis dan proses perhitungan yang dilakukan, dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 1.1 Pengaruh Langsung Antar Variabel

Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	
			0,05	0,01
X_1 terhadap X_3	-0,428	-4,077 **	1,99	2,64
X_2 terhadap X_3	-0,241	- 2,298**	1,99	2,64
X_1 terhadap X_2	0,507	4,832**	1,99	2,64

Ket: ** signifikan
** sangat signifikan

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Temuan penelitian sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh peneliti terdahulu, yaitu:

1. **Mohammad Esmael Ansari** (Associate Professor, Department of Management, University of Isfahan, Isfahan, Iran), Shokoofeh Maleki V & Shirin Mazraeh (M.A. of Management, Department of Management, University

of Isfahan, Isfahan, Iran), Hojjat Arab-Khazaeli (M.A. of Management, Iranian Gas Transmission Company, Tehran, Iran) membuat jurnal yang dipublikasikan J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(4)78-86, 2013 © 2013, TextRoad Publication. ISSN 2090-4304, Journal of Basic and Applied, Scientific Research: "Individual, Job, and Organizational Predictors of Counterproductive Work

Behavior". Ditemukan hasil seperti berikut ini: *The purpose of this study was to investigate the effect of personality (conscientiousness, trait anger), job (skill variety, feedback) and organizational (distributive justice, organizational constraints) factors on counterproductive work behaviors (CWB). A random sample of 185 employees (men and women) of Second Gas Transmission Operational Area in Iran completed the following research questionnaire. Findings indicated that validity and reliability of the questionnaire were acceptable. The research model estimated with structural equation modeling. Results of estimate indicated that there were significant negative relationships between skill variety and perceived distributive justice with total counterproductive behavior and its dimensions. In addition there are significant positive relationships between perceived organizational constraints with total counterproductive behavior and its dimensions. Also it was shown that there were significant relationships between conscientiousness with two dimensions of CWB (sabotage and drugs). Furthermore it was indicated that perceived organizational constraints has the strongest effect on CWB.* Dijelaskan bahwa model karakteristik kerja dalam desain kerja

termasuk *skill variety (using different skills and talents and performing a variety of activities), task identity (completion of a whole piece of work), task significance (the impact of the job on others), autonomy (the freedom, independence, and discretion allowed to the employee), and feedback (information from the work activities about the effectiveness of performance)* memiliki pengaruh negatif dengan perilaku kontraproduktif.

2. **Christopher M. Berry, Nichelle C. Carpenter, and Clare L. Barratt (Texas A&M University)** membuat jurnal yang dipublikasikan *Journal of Applied Psychology* 2012, Vol. 97, No. 3, 613–636 © 2011 American Psychological Association 0021-9010/12/\$12.00 DOI: 10.1037/a0026739. "*Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison*". Ditemukan hasil sebagai berikut: *Counterproductive work behaviors (CWBs) refer to voluntary employee behaviors that are viewed by the organization as contrary to its legitimate interests, violate significant organizational norms, and threaten the well-being of the organization or its members (e.g., theft, withholding effort, interpersonal aggression, poor*

attendance; Bennett & Robinson, 2000; Sackett & DeVore, 2002). Studies have estimated that CWBs not only cost organizations billions of dollars annually (Camara & Schneider, 1994; Murphy, 1993; Vardi & Weitz, 2004), but they have negative consequences for employees as well. For instance, being the target of CWB can lead to decreased job satisfaction and increased stress and intentions to quit, among other things (Budd, Arvey, & Lawless, 1996; Glomb, 2002). As a result, a great deal of research has been devoted to the measurement and prediction of CWBs (Berry, Ones, & Sackett, 2007).
 Dijelaskan bahwa perilaku kontraproduktif dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja dan peningkatan stres dan niat untuk berhenti.

3. **Menurut penelitian Schultz & Schultz**, yang tertulis di dalam bukunya yang berjudul “*Psychology And Work Today*”: *Negative employee behavior can interfere with production and lead to faulty products, poor service, destructive rumors, theft, and sabotage equipment. Employees may view these behaviors as a way of striking back at an organization because of real or imagined grievances. Studies have shown a positive relationship between job dissatisfaction and*

counterproductive behavior for workers over the age of 30. This does not mean that older workers engage in more negative behaviors than do younger workers; the frequency of negative behaviors is higher for employees under 30. What the research indicates is that only in older workers has counterproductive behavior been related to job dissatisfaction. Dari penelitian Schultz & Schultz, terdapat pengaruh negatif antara kepuasan kerja dengan perilaku kontraproduktif.

4. **Afsheen Fatima, Qureshi Muhammad Atif, Adeel Saqib, and Ali Haider** menulis jurnal yang disahkan oleh *International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol. 3, No. 6, December 2012. “*A Path Model Examining the Relations among Organizational Injustice, Counterproductive Work Behavior and Job Satisfaction*”, dengan hasil: *The aim of the present study was twofold; to examine the impact of organizational injustice on job satisfaction and, to find the impact of job satisfaction on counterproductive work behaviors. A sample of 297 managers from the banking industry of Pakistan was purposively selected. To examine the hypotheses of this empirical study, data were analyzed through structural equation modeling technique using*

AMOS software. The results reveal significant and negative impact of organizational injustice on job satisfaction. The results further reveal significant negative association between job satisfaction and counterproductive work behaviors. Implications of these findings are discussed, and suggestions are made for the future research. Dijelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap perilaku kontraproduktif.

5. **Patricia W. Stone, et-al, dari Columbia University School of Nursing**, melakukan penelitian yang berjudul '*Organizational Climate of Staff Working Condition and Safety: An Integrated Model (Advances in Patient Safety, Vol. 2, 2005)*'. **Objectives:** This project sought to compare measures of organizational climate in on going patient safety studies, identify similarities and setting-specific dimensions, develop a model of climate domains that are hypothesized to affect outcomes across settings, and test aspects of the model. **Methods:** Investigators who had surveyed health care workers' perceptions of organizational climate in six studies funded by the Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ) were invited to participate. Survey items from

each study were classified using four climate domains found in a prior literature review. The authors discussed subconstructs, proposed additional constructs, developed an integrative model, and independently tested selected aspects of the model. **Results:** The investigators who participated had studied acute care, home health care, long-term care, and multiple settings; two investigators had studied primary care. More than 80,000 workers were surveyed. The model's core climate domains included leadership (e.g., values) and organizational structural characteristics (e.g., communication processes and information technology), the impact of which was mediated by four process variables: supervision, group behavior (e.g., collaboration), quality emphasis (e.g., patient centeredness) and work design (e.g., staffing). These factors affect health care worker outcomes (e.g., satisfaction and intention to leave) and patient outcomes. Overall, the full model explained 24 to 65 percent of the variance in employee satisfaction, but was not as effective at predicting intention to leave. **Conclusions:** While some of these domains appeared in prior models, new domains quality emphasis, new subconstructs, information technology, and patient centeredness are

emerging. Our model invites dialogue among researchers and informs agenda-setting for future research into organizational climate and the safety of patients and health care employees. This integrative model will facilitate cross-study quantification of associations among variables in these important domains. Penelitian ini menguji tentang model integratif iklim organisasi. Studi dilakukan sebanyak enam kali yang melibatkan lebih dari 80.000 petugas kesehatan rumah sakit. Salah satu kesimpulan penelitian tersebut adalah bahwa desain kerja berkontribusi sebanyak 24-65 persen terhadap kepuasan kerja petugas kesehatan.

6. **Prof. Yunki Kim, Ph.D.**, melakukan penelitian tentang prediktor kepuasan kerja karyawan di Korea dengan menggunakan *job characteristic model* yang dipublikasikan pada International Federation of Surveyors (FIG), Seoul, Korea 11 May 2001. “*The Determinants Of Public Officials’ Job Satisfaction – The Case Of Korean Public Officials In The Cadastral Administration*”. *Result : A test of the full model produced an R-square of 0.59 for satisfaction with job, indicating that over 59% of the variance in satisfaction with job was accounted for by the nine variables in the model (Table 1). Eight of the nine hypothesized relations between independent variables*

and satisfaction with job were supported. The only one variable that did not conform to hypothesized relations was the level of education. All standardized parameter estimates for the full model are presented in Table 1. In the order of their magnitude, skill variety was the best predictor of public officials’ job satisfaction (b = 0.61). This suggests that performing a variety of tasks is significantly correlated with public officials’ job satisfaction. The age of a worker was the second significant predictor of job satisfaction (b = 0.25). However, this variable did not show the expected negative relation with job satisfaction. The job assignment is the third significant predictor of public officials job satisfaction (b = 0.24). This indicates that public officials in cadastral jobs in the survey reported higher levels of job satisfaction than their counterparts in non-cadastral jobs. Task significance is the fourth important predictor of satisfaction with work (b = 0.20). This result shows that there is statistically significant relationship between the degree of task significance and the level of job satisfaction public officials get from their work. Autonomy is the fifth significant predictor of job satisfaction (b=0.19). As expected, autonomy has a significant positive effect on public

officials job satisfaction. This means that the higher the degree to which the job provides substantial freedom, independence and discretion of the worker in scheduling the work and determining the procedures to be used in carrying out, the higher the level of the worker's job satisfaction he or she gets from job. As expected, task identity, sex and feedback have significant positive impacts on the level of public officials job satisfaction. Berdasarkan tes menghasilkan R-square sebesar 0,59 untuk tingkat kepuasan kerja, menunjukkan bahwa lebih dari 59% dari varians dalam kepuasan dengan pekerjaan dipertanggungjawabkan oleh sembilan variabel dalam model (Tabel 1). Semua estimasi parameter standar untuk model penuh disajikan pada Tabel 1. Dalam urutan besarnya, berbagai keterampilan adalah prediktor terbaik dari kepuasan kerja ($b = 0,61$). Hal ini menunjukkan bahwa melakukan berbagai tugas secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja. Tugas pekerjaan adalah prediktor signifikan ketiga kepuasan kerja ($b = 0,24$). Tugas penting adalah prediktor penting keempat kepuasan kerja ($b = 0,20$). Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik antara tingkat signifikansi tugas dan

tingkat kepuasan kerja dari pekerjaan mereka.

7. Otonomi adalah prediktor signifikan kelima kepuasan kerja ($b = 0,19$). Seperti yang diharapkan, otonomi memiliki efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin tinggi derajat pekerjaan memberikan kebebasan substansial, kemandirian dan kebijaksanaan pekerja dalam penjadwalan pekerjaan dan menentukan prosedur yang akan digunakan dalam melaksanakan, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Seperti yang diharapkan, identitas tugas, dan umpan balik memiliki dampak positif yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja.
8. Hasil penelitian menyimpulkan: bahwa inti dari karakteristik kerja yang merupakan bagian dari desain kerja, seperti: (1) Keragaman ketrampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*) merupakan faktor-faktor penentu kepuasan kerja para karyawan; (2) *Variasi keterampilan* merupakan prediktor utama atau memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja karyawan. Sangat jelas sekali terlihat bahwa dalam penelitian Yunki Kim di peroleh hasil bahwa pemenuhan terhadap desain kerja yang baik akan

meningkatkan kepuasan kerja karyawan, bahkan desain kerja dapat dijadikan sebagai dimensi dalam penentu kepuasan kerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil data penelitian dan hasil analisis data penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya, dengan semua persyaratan analisis data yang meliputi uji linieritas serta keberartian regresi telah dipenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Terdapat pengaruh langsung negatif desain kerja terhadap perilaku kontraproduktif. Penurunan perilaku kontraproduktif guru dilakukan dengan ketepatan desain kerja yang diberikan oleh kepala sekolah.
2. Terdapat pengaruh langsung negatif kepuasan kerja terhadap perilaku kontraproduktif. Penurunan perilaku kontraproduktif guru dilakukan dengan peningkatan kepuasan kerja guru.
3. Terdapat pengaruh langsung positif desain kerja terhadap kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja guru dilakukan dengan ketepatan desain kerja yang diberikan oleh kepala sekolah.

IMPLIKASI

Bertolak dari hasil temuan diatas, maka implikasi hasil dari penelitian akan

diarahkan kepada upaya penurunan perilaku kontraproduktif melalui variabel desain kerja dan kepuasan kerja. Adapun rincian implikasinya sebagai berikut:

Upaya penurunan perilaku kontraproduktif melalui ketepatan desain kerja

Perilaku kontraproduktif guru dapat menurun jika didukung oleh ketepatan desain kerja tugas tambahan yang diberikan kepala sekolah kepada guru dengan :

1. Kepala sekolah perlu memberikan spesifikasi tugas pekerjaan kepada guru secara jelas.
2. Kepala sekolah perlu melakukan pembagian tugas yang disesuaikan dengan keahlian guru.
3. Kepala sekolah perlu membantu guru dalam menyelesaikan tugas tepat waktu.
4. Kepala sekolah perlu memberikan tugas tambahan yang tingkat ketercapaiannya sudah diperhitungkan dengan matang.
5. Kepala sekolah hendaknya perlu melibatkan guru dalam menyusun rencana dan prosedur kerja, serta membangun kerjasama dengan para guru untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Jadi, untuk penurunan perilaku kontraproduktif diperlukan ketepatan dalam melakukan desain kerja.

Upaya penurunan perilaku kontraproduktif melalui peningkatan kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu unsur yang penting dalam upaya menurunkan perilaku kontraproduktif guru, seperti:

1. Kepala sekolah perlu memberikan rasa nyaman kepada guru dengan demikian kepuasan kerja guru dapat tercermin dari perilaku guru yang memiliki keyakinan terhadap pekerjaan dan bersikap positif terhadap pekerjaan.
2. Kepala sekolah perlu senantiasa menciptakan hubungan yang harmonis dengan guru, sehingga bila ada kendala guru dalam pencapaian tugas dapat dibantu dengan cepat dan tidak merugikan sekolah.
3. Kepala sekolah perlu memenuhi hal-hal yang menjadi kebutuhan dan hak guru, sehingga guru merasa senang dalam menjalankan tugasnya.
4. Kepala sekolah perlu memberi keleluasaan kepada para guru untuk berinovasi dalam menjalankan tugas tambahannya sehingga guru dapat berkarir secara maksimal, tanpa melupakan tugas pokoknya sebagai seorang guru.

Jadi, untuk penurunan perilaku kontraproduktif dapat dilakukan melalui peningkatan kepuasan kerja.

SARAN

Beberapa saran dalam upaya penurunan perilaku kontraproduktif guru, sebagai berikut:

Faktor desain kerja yang diciptakan oleh kepala sekolah diharapkan agar mendapatkan perhatian yang lebih baik lagi dalam menurunkan perilaku kontraproduktif guru, seperti: menempatkan guru pada pekerjaan tambahan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka. Tentu saja, ini diasumsikan bahwa kepala sekolah harus mengetahui minat, sikap terhadap kerja, bakat, ketrampilan dan keahlian guru melalui berbagai data sebagai dasar. Desain kerja selanjutnya dibuat dengan tepat agar tidak memberikan kesempatan timbulnya perilaku kontraproduktif guru.

Kepala sekolah seharusnya membuat desain kerja yang menarik dan menyenangkan, seperti: memberikan peluang kepada guru untuk menyelesaikan pekerjaan tambahan menggunakan keterampilan dan kemampuan guru dengan tanggung jawab lebih, menawarkan keberagaman tugas, membentuk lebih banyak variasi, arti, identitas, otonomi, kebebasan dan umpan balik tentang bagaimana kinerja guru. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerjaan secara mental menantang, sehingga menghilangkan kebosanan dan meningkatkan kepuasan kerja.

Diciptakan hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dan guru, seperti: kepala sekolah mampu memahami guru dan bersikap ramah, memberikan pujian untuk kinerja yang bagus, mendengar pendapat guru, dan menunjukkan ketertarikan pribadi kepada guru. Jadi, bila ada kendala guru dalam pencapaian tugas dapat dibantu dengan cepat dan tidak merugikan sekolah.

Kepala sekolah harus berusaha membuat lingkungan kerja yang nyaman, seperti: menciptakan situasi dan lingkungan kerja dengan kondisi fisik yang tidak berbahaya, berada dalam fasilitas bersih, relatif modern, dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai, pengaturan waktu kerja yang baik, pengaturan keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara. Melalui jaminan keamanan kerja dan lingkungan kerja yang baik, maka dapat menciptakan peningkatan kepuasan kerja guru di sekolah.

Berkaitan dengan kepuasan kerja para guru dalam menjalankan tugas tambahan, hal ini tidak hanya karena tunjangan yang diberikan kepadanya melainkan tanggung jawab moral dan profesional kepada sekolah, oleh sebab itu sebaiknya kepala sekolah harus senantiasa memperhatikan apa saja yang menjadi kebutuhan dan hak-hak dasar para guru agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, seperti: adanya jaminan serta kesejahteraan guru, yang meliputi sistem jaminan sosial,

tunjangan, fasilitas, kebijakan promosi yang adil (tidak bermakna ganda dan sesuai dengan harapan guru). Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika guru menganggap keputusan-keputusan promosi di sekolah berlaku secara terbuka dan adil, maka mereka berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Guru hendaknya selalu mengembangkan kompetensi dan wawasan, seperti: mengikuti penataran, diklat, seminar, lokakarya, simposium, *Training Of Trainer* (TOT), Diklat Sertifikasi, Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG), latihan pengembangan berpikir *inovatif*, latihan mencurahkan gagasan lewat penulisan Karya Tulis Ilmiah (KTI), mengikuti berita aktual dari media pemberitaan, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), dan sebagainya. Melalui berbagai pengalaman dan pelatihan, maka guru tidak lagi mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan desain kerja yang dibuat oleh kepala sekolah.

Guru sebaiknya menjalin hubungan yang baik dengan kepala sekolah dan rekan sesama guru terutama yang berkaitan dalam menyelesaikan tugas tambahan, seperti: kerjasama dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi, pemberian penghargaan dan dorongan terhadap setiap

upaya yang bersifat positif, perbedaan status yang tidak terlalu tajam di antara kepala sekolah dengan guru, sehingga memungkinkan terjalin hubungan yang manusiawidhan semua tugas dapat selesai tepat waktu dan sesuai dengan kebutuhan

sekolah. Sangat dibutuhkan untuk mencari variabel lainnya yang menjadi penyebab timbulnya perilaku kontraproduktif, sehingga dapat mencegah kerugian organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, Lepine, dan Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace Third Edition*. New York: McGraw-Hill, 2013
- George, Jennifer. M., Jones, Gareth. R. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson, 2008.
- Harian Seputar Indonesia. *Kemendiknas Lansir 500.000 Guru Malas*. <http://www.seputar-indonesia.com/ediscetak/content/view/342924/>
- Journal of Applied Psychology*. Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison. <http://people.tamu.edu/~w-arthur/2010-2012/Berry%20Carpenter%20Barratt%20%282012%29.pdf>
- KGA. <http://www.kgreer.com/featurepdf/Counterproductive%20Behavior.pdf>
- Prasetyo, Bambang., Jannah, Lina Miftakhul. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy. A. *Organizational Behavior Fifteenth Edition*. USA: Pearson Education, 2013.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- UNDP. *Human Development Report*. <http://hdr.undp.org/en/statistics/>
- Wood, Jack., et.al. *Organizational Behaviour Core Concepts And Applications Third Australian Edition*. Australia: John Willy Sons, 2013.
- Journal of Basic and Applied*, "Individual, Job, and Organizational Predictors of Counterproductive Work Behavior", Online: <http://www.textroad.com/pdf/JBASR/J.%20Basic.%20Appl.%20Sci.%20Res.,%203%284%2978-86,%202013.pdf> .
- Journal of Applied Psychology*, "Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison", Online: <http://people.tamu.edu/~w-arthur/2010-2012/Berry%20Carpenter%20Barratt%20%282012%29.pdf> .

Duane P. Schults and Sydney Ellen Schults, *Psychology And Work Today*. New Jersey: Pearson Education, 2006.

International Journal of Innovation, “A Path Model Examining the Relations among Organizational Injustice, Counterproductive Work Behavior and Job Satisfaction”,
Online: <http://ijimt.org/papers/322-CM310.pdf> .

Columbia University School of Nursing, “Organizational Climate of Staff Working Condition and Safety: An Integrated Model”, Online: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK20497/> .

Journal FIG, “The Determinants Of Public Officials’ Job Satisfaction – The Case Of Korean Public Officials In The Cadastral Administration”, Online : <http://www.fig.net/pub/proceedings/korea/full-papers/session12/kim.htm> .

Kantor Berita Indonesia ANTARA, “PGRI Bekasi Protes Mutasi 417 Kepala Sekolah”, Online; <http://id.berita.yahoo.com/pgri-bekasi-protes-mutasi-417-kepala-sekolah-103919030.html>(diakses 19 Juli 2013).