

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi, seluruh aspek kehidupan bangsa terguncang dahsyat hingga daya adaptif kita sebagai suatu bangsa dalam suatu sistem sangat terpengaruh oleh perubahan, perubahan yang sangat cepat. Dalam dunia pendidikan, proses akulturasi dan perubahan perilaku bangsa mau tidak mau kita terdorong menjadi masyarakat yang memasuki *complex adaptive system*.¹

Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun dalam kenyataan sehari-hari, kinerja tinggi bagi pegawai bukanlah hal yang mudah untuk dicapai. Banyak hal yang menghalangi seorang pegawai mencapai kinerja tinggi tersebut.

1 H. Endang Sumantri. 2012. *Upaya Membangkitkan Nasionalisme Melalui Pendidikan*. http://www.setneg.go.id/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=2252, (di unduh tanggal 5 Mei 2012).

Dalam teori organisasi, kinerja yang tinggi ditentukan oleh banyak variabel, dan salah satunya adalah variabel perilaku individu dalam bekerja. Nah, jika kita memahami konsep kompetensi, maka kita tahu bahwa perilaku (*attitude*) adalah salah satu komponen dalam kompetensi. Komponen kompetensi lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skills*). Selain kompetensi, juga terdapat variabel lainnya, seperti motivasi.

Setidaknya, ada 3 (tiga) perilaku kontraproduktif dalam bekerja (*work attitude*) di dalam organisasi yang harus diwaspadai. Ketiga perilaku tersebut adalah (1) perilaku kerja simbolik, (2) perilaku kerja minimalis, serta (3) perilaku kerja individu atau sektoral. Perilaku kerja simbolik adalah suatu perilaku dalam bekerja yang hanya bertujuan untuk memuaskan atasan atau pihak lain, sementara kondisi sebenarnya berbeda dengan yang dilaporkan. Perilaku ini lebih mementingkan hal-hal yang sifatnya seremonial, tetapi substansi pekerjaan cenderung kurang mendapat perhatian. Pengertian seremonial di sini sangat luas, mulai dari sekedar menyenangkan atasan, sampai dengan sekedar menyenangkan masyarakat banyak melalui simbol-simbol yang tidak relevan dengan substansi pekerjaan. Tujuan pekerjaan hanyalah untuk memperoleh pengakuan simbolik, bukanlah untuk mengukir prestasi dalam kerangka tugas pokok yang sesungguhnya. Misalnya, kita telah menyelenggarakan

program pembenahan perilaku dengan pelatihan *spirituality quotient*, dan yang ditonjolkan pelaksanaan pelatihannya, bukanlah dampak dari pelatihan itu sendiri yaitu apakah sudah terjadi perubahan perilaku atau belum. Inilah yang dimaksud dengan perilaku kerja simbolik. Perilaku kerja simbolik ini terbentuk karena atasan jarang “turun ke bawah” untuk melakukan pengawasan sehingga tidak mengetahui persis apa yang terjadi “di lapisan bawah”. Atasan cenderung langsung percaya dengan semua laporan yang masuk tanpa melakukan analisis lebih mendalam. Perilaku atasan seperti itu akan menimbulkan perilaku kerja simbolik pada bawahan, karena mereka tahu bahwa atasan “bisa dikibuli dengan laporan yang bagus-bagus saja”. Dengan demikian, atasan perlu untuk sering “turun ke bawah” untuk mencegah atau mengurangi perilaku kerja simbolik ini.

Perilaku kerja yang kedua yang kontraproduktif adalah perilaku kerja minimalis, yaitu suatu perilaku kerja yang tidak menghasilkan kerja yang tinggi, melainkan kerja yang seadanya, alias minimalis. Prinsip perilaku ini adalah kerja seadanya tanpa ada suatu keinginan untuk memberikan yang terbaik dengan mengerahkan segala daya upaya. Meminjam istilah [Jim Collins](#) dalam teori *good to great*, perilaku kerja orang-orang seperti ini tidak menggambarkan [BHAG](#) (*big hairy audacious goals*) yang dibutuhkan untuk berkinerja tinggi.

Ada dua kemungkinan penyebab terjadinya perilaku kerja minimalis, yaitu (1) kurang kompeten, sehingga tidak mampu menghasilkan kinerja yang tinggi, atau (2) tidak memiliki kemauan untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, biasanya karena tidak ada motivasi. Jadi, pengembangan kompetensi dan peningkatan motivasi sangat diperlukan untuk mencegah atau mengurangi perilaku kerja minimalis ini.

Perilaku kerja kontraproduktif yang terakhir adalah perilaku kerja sektoral yang sangat bertentangan dengan semangat *teamwork* atau sinergi. Perilaku kerja sektoral adalah suatu perilaku di mana orang-orang bekerja dengan saling penuh curiga, hanya ingin memajukan individu atau kelompoknya semata, dan tidak ada keinginan untuk mencapai kinerja yang tinggi secara organisasional.

Perilaku kerja individu atau sektoral ini karena persaingan yang tidak sehat di dalam organisasi. Masing-masing individu berlomba-lomba untuk unjuk kemampuan, tetapi tidak membangun sinergi. Padahal, berbagai persoalan yang dihadapi oleh organisasi membutuhkan pemecahan yang sifatnya holistik dan komprehensif, di mana ego sektoral harus disingkirkan. Pada perilaku kerja seperti ini, kesadaran akan pentingnya *teamwork* dan sinergi di dalam organisasi atau bahkan antar organisasi harus di bangun.

Perilaku kontraproduktif di kategorikan: 1) Penyimpangan properti mengacu pada perilaku yang membahayakan aset dan harta benda organisasi. Sabotase mewakili tujuan penghancuran peralatan fisik, proses organisasi, atau produk. Pencurian mewakili bentuk lain dari penyimpangan properti, 2) Penyimpangan produksi juga diarahkan terhadap organisasi tapi berfokus secara khusus dalam mengurangi efisiensi kerja. Membuang-buang sumber daya adalah bentuk paling umum dari penyimpangan produksi, ketika karyawan menggunakan terlalu banyak bahan atau terlalu banyak waktu untuk melakukan terlalu sedikit bekerja. Penyalahgunaan zat mewakili bentuk lain deviasi produksi. Jika karyawan menyalahgunakan obat atau alkohol sementara di tempat kerja atau tak lama sebelum datang ke tempat kerja maka, pekerjaan mereka dilakukan lebih lambat dan kurang akurat, 3) Deviasi politik mengacu pada perilaku yang sengaja merugikan orang lain daripada organisasi. Membicarakan orang lain di mana fakta-fakta tidak dikonfirmasi sebagai benar. Ketidaksopanan mewakili komunikasi yang kasar, dan kurang sopan santun, 4) Agresi pribadi, yang didefinisikan sebagai tindakan verbal dan fisik diarahkan ke karyawan lainnya. Pelecehan merupakan mengalami kontak fisik yang tidak diinginkan atau komentar dari rekan kerja. Kekerasan terjadi ketika seorang karyawan diserang atau terancam sehingga luka fisik dan psikis yang terjadi.

Adapun isu pendidikan yang berkembang yang terjadi di kota Pekanbaru, antara lain; Firdaus MT Wali Kota Pekanbaru, Riau menyesalkan sikap para guru Kecamatan Marpoyan Damai yang melakukan aksi demo hanya karena ketidakpercayaan terhadap kepala sekolah setempat dalam pengelolaan keuangan.

Pernyataan tersebut terkait puluhan guru SD Negeri 042 melakukan aksi demo menuntut kepala sekolah Nurhasanah untuk mundur dari jabatan karena diduga tidak transparan dalam pengelolaan keuangan. Namun dalam aksi demo itu menyebabkan proses belajar mengajar terhenti dan para murid dipersilahkan untuk pulang ke rumah masing-masing.²

Kepala Dinas Pendidikan Pemerintah Kota Pekanbaru Zulfadil mengatakan pihaknya masih mempelajari masalah tuntutan guru tersebut untuk diambil tindakan. Sementara itu, Sekretaris Komisi III DPRD Kota Pekanbaru Ade Hartati mengatakan bahwa Kepala Dinas Pendidikan setempat harus tegas bertindak dan menentukan sikap terkait aksi para guru SD tersebut. "Kepala sekolah sebaiknya dapat berbaur dengan guru dan mendengarkan aspirasi bukan bertindak sendiri," kata Hartati. Dia mengharapkan agar kasus serupa tidak boleh terulang dan kepada

² Firdaus MT, *Wali Kota Pekanbaru*, Riau <http://www.riausidik.com/read-107213-2013-08-21-walikota-pekanbaru-sesalkan-demo-guru.html>, (diunduh tanggal 27 Februari 2014).

masing-masing pimpinan sekolah harus terbuka dalam pengelolaan keuangan supaya belakangan tidak tersandung masalah hukum.³

Isu lain yang berkembang adalah, Perhatian Sektor Pendidikan di Pekanbaru Minim Kepala Dinas Pendidikan Dinas Pendidikan Kota Pekanbaru, Zulfadil memastikan akan ada evaluasi berkala pada kepala sekolah yang baru dilantik. "...Jangan terlalu lama larut dalam kebahagiaan,"⁴ tegasnya.

Berdasarkan paparan di atas, perilaku tersebut tidak dapat dibiarkan berlarut-larut karena akan berdampak pada rendahnya efektifitas dan efisiensi organisasi. Era globalisasi saat ini menuntut efektifitas dan efisiensi organisasi yang tinggi untuk dapat bertahan hidup di tengah-tengah tingkat persaingan yang sangat ketat antar organisasi. Namun demikian, usaha perubahan organisasi yang membutuhkan partisipasi dari semua pegawai itu akan tercapai bila ada kemauan dari masing-masing individu pegawai untuk berperan sebagai agen perubahan, tidak hanya sekedar mengandalkan kemampuannya saja. Kemampuan tanpa didukung dengan kemauan, tidak akan menghasilkan peningkatan

3 Ade Hartati, *Sekretaris Komisi III DPRD Kota Pekanbaru*, <http://www.riausidik.com/read-107213-2013-08-21-walikota-pekanbaru-sesalkan-demo-guru.html> (diakses pada tanggal 15 Maret 2014)

4 Zulfadil, *Kepala Dinas Pendidikan (Disdik) Kota Pekanbaru*, <https://id-id.facebook.com/notes/pekanbaru-bertuah/perhatian-sektor-pendidikan-di-pekanbaru-minim/10151570340316340>, (diunduh tanggal 13 Maret 2013).

apapun. Kemauan pegawai untuk berpartisipasi dalam organisasi, biasanya tergantung pada tujuan apa yang ingin diraihinya dengan bergabung dalam organisasi tersebut. Kontribusi pegawai terhadap organisasi akan semakin tinggi bila organisasi dapat memberikan apa yang menjadi keinginan pegawai.

Seseorang akan dianggap bersikap profesional apabila mampu menjauhkan diri dari kepentingan-kepentingan pribadi yang akan menimbulkan *conflict of interest* dengan profesinya. Berdasarkan hal tersebut, dibutuhkan sosok-sosok pribadi yang dapat membangun kemajuan organisasi. Dalam hal ini adalah kepala sekolah yang diharapkan mampu menjadi pribadi yang dapat dijadikan panutan bagi guru untuk kemajuan sekolah.

Beberapa penelitian yang dilakukan baru-baru ini menemukan adanya kenyataan bahwa perilaku buruk negatif karyawan di dalam organisasi meningkat secara global. Padahal, dalam manajemen modern ini perusahaan telah dengan segala cara berusaha mencegah masuknya “orang berperilaku buruk” ke dalam perusahaan dengan melakukan saringan personel yang ketat, berbiaya mahal dan memakan proses lama. Namun, kenyataannya jumlah karyawan yang berperilaku buruk malahan cenderung meningkat. Kenyataan pahit yang harus dihadapi banyak perusahaan dewasa ini menunjukkan, perilaku kerja yang kontraproduktif

(*counterproductive work behaviors*) semakin meningkat walaupun alat dan teknik untuk mengawasi perilaku karyawan yang sedang bekerja kian modern dan canggih.⁵

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui apakah ada Pengaruh Kekuasaan dan Kepercayaan terhadap Perilaku Kontra Produktif Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di kota Pekanbaru.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka masalah yang teridentifikasi adalah sebagai berikut: apakah pengaruh langsung kekuasaan terhadap perilaku kontraproduktif, pengaruh langsung kekuasaan terhadap komitmen organisasi, pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perilaku kontraproduktif, pengaruh langsung kekuasaan terhadap kepercayaan, pengaruh langsung kepercayaan terhadap perilaku kontraproduktif, pengaruh langsung struktur organisasi terhadap perilaku kontraproduktif

C. Pembatasan Masalah

⁵ Eko Widodo. 2011. *Mencegah dan Mengatasi Perilaku Buruk dalam Organisasi*. <http://swa.co.id/business-strategy/mencegah-dan-mengatasi-perilaku-buruk-dalam-organisasi>, (di unduh tanggal 6 April 2014).

Dari berbagai permasalahan yang telah di identifikasikan di atas, ternyata bahwa masalah perilaku kontraproduktif yang menyangkut aspek, dimensi, faktor-faktor permasalahan yang luas dan kompleks atau rumit sifatnya. Karena keterbatasan peneliti dalam waktu, dana dan tenaga maka peneliti membatasi masalah yang diteliti hanya pada masalah: “Pengaruh kekuasaan dan kepercayaan terhadap perilaku kontraproduktif”.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada pembatasan masalah diatas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah kekuasaan berpengaruh langsung terhadap perilaku kontraproduktif ?
2. Apakah kepercayaan berpengaruh langsung terhadap perilaku kontraproduktif ?
3. Apakah kekuasaan berpengaruh langsung terhadap kepercayaan ?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberi beberapa kegunaan antara lain :

1. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kekuasaan terhadap perilaku kontraproduktif.

2. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kepercayaan terhadap perilaku kontraproduktif.
3. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kekuasaan terhadap kepercayaan.
4. Untuk menambah literatur yang ada di dalam perpustakaan menjadi referensi yang dapat digunakan oleh masyarakat umum.
5. Diharapkan dapat bermanfaat bagi kepala sekolah, guru, dan lembaga pendidikan lainnya.