

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sudah menjadi rahasia publik, bahwa banyak pegawai yang melakukan berbagai perilaku kontra produktif, seperti jalan-jalan di luar kantor, mengobrol, bergosip di jam kerja, menggunakan fasilitas kantor untuk urusan pribadi yang tidak terkait dengan tugas dan pekerjaannya. Pegawai berbisnis sampingan, dan berbagai urusan pribadi dengan mempergunakan waktu kerja (*time theft*) dan menggunakan fasilitas kantor. Perilaku kontra produktif di tempat kerja adalah fenomena yang terjadi di tempat kerja. Secara teoritis Perilaku kontra produktif ini disebut sebagai perilaku penarikan (*withdrawal behavior*).

Mengenai penggunaan waktu bekerja dengan melakukan bukan urusan pekerjaan atau *time theft*, (Liu & Berry, 2013); Cao et al., 2020) telah mengakibatkan banyak kerugian secara finansial. Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh U.S *Departemen of Commerce* (Departemen Pergangan), *time theft* telah menyebabkan kerugian sebesar \$ 177 Milyar setiap tahunnya bagi perusahaan-perusahaan di Amerika McGee & Fillon (1995) dalam Liu & Berry, (2013). Berdasarkan penelitian yang dilakukan, satu orang karyawan rata-rata telah membuang waktu kira-kira sebanyak 53 menit karena *time theft*. Lebih dari 60% karyawan mengakui melakukan *time theft* pada saat bekerja (Henle et al., 2010). Merujuk berbagai data tentang kerugian akibat perilaku penarikan hasil survei di Inggris, ditemukan bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai yang bekerja di sektor publik sebesar 3,8% dari total jam kerja per tahunnya, hal ini menyebabkan kerugian intansi/ perusahaan sebesar £ 685/orang. Angka ini menjadi angka tertinggi dibanding sektor lainnya di Inggris pada tahun 2009 (Thomas et al., 2009). Data lain menunjukkan keterlambatan sebagai salah satu bentuk perilaku penarikan menyebabkan kerugian sebesar 3 milyar dollar pertahun pada perusahaan di Amerika (De Lonzor, 2005). Akibat lain dari berbagai *withdrawal behavior* adalah menurunnya produktifitas dan ongkos administratif (Canninus et al., 2012).

Idealnya seorang pegawai secara umum dan khususnya pegawai sektor publik memahami betul tentang tanggung jawab serta kewajibannya dalam mempergunakan sumber daya publik, serta memahami bagaimanakah penggunaannya (ICAC, 2008). Sumber daya publik didefinisikan sebagai semua komponen yang dibiayai, dipergunakan serta diawasi petugas publik, baik berupa aset seperti perlengkapan kantor dan aset gedung, maupun waktu bekerja (ICAC, 2008). Pegawai dimanapun diikat oleh intitusinya dengan peraturan penggunaannya. Berbagai fasilitas kantor seharusnya dipergunakan hanya untuk kepentingan dinas.

*Withdrawal behavior* tentu saja terjadi di kalangan pegawai baik swasta maupun negeri atau aparatur sipil negara (ASN). Mengelola sumberdaya manusia ASN, merupakan hal yang sangat unik, dimana para pemimpin pada level apapun tidak memiliki diskresi untuk melakukan berbagai tindakan di luar koridor ketentuan yang ada. Ketaatan terhadap peraturan sebagai harga mati untuk para ASN, pelanggaran yang dilakukan dapat menjadi risiko hukum (Wahyono, 2010). Proses kepemimpinan harus dilaksanakan sesuai koridor hukum yang dibuat secara terpusat dan bersifat umum, seringkali berbenturan dengan kondisi wilayah tertentu (Wahyono, 2010).

Meskipun dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil telah jelas hukuman atau sanksi terhadap Pegawai Negeri Sipil yang dianggap telah melanggar kewajibannya. Hukuman disiplin dapat berupa hukuman ringan, sedang, dan berat. Namun dalam praktiknya masih terdapat pegawai melakukan berbagai ketentuan seperti berperilaku buruk, mangkir, sampai berprestasi kerja buruk. Hal ini menunjukkan bahwa dalam penerapan proses sanksi tidak mudah dijalankan (Taruh, 2020). Peraturan dan efektifitas dalam penerapan berbagai sanksi membutuhkan proses yang relatif lama. Dari mulai pelanggaran terjadi sampai dengan sebuah sanksi ditetapkan Pramanta (2016). Rentang waktu yang relatif lama menyebabkan berbagai sanksi kurang efektif memberikan efek jera bagi pegawai (Pramanta, 2016). Kondisi demikian tentu saja dapat mempengaruhi lingkungan atau iklim kerja yang ada (Dilapanga, 2020). Mendisiplinkan pegawai, mungkin menjadi pekerjaan besar untuk mengurangi

berbagai perilaku kontra produktif pegawai. Untuk itu diperlukan penelitian yang dapat menguak permasalahan perilaku penarikan dan prediktor yang menjadi penyebabnya.

Mengutip data statistik ASN Badan Kepegawaian Negara (BKN), per 31 Desember 2021 jumlah ASN yang berstatus pegawai aktif sebanyak 3.995.634, Berbagai kebijakan berupa peraturan telah dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara dalam rangka menertibkan aparatur negara. Namun berbagai gejolak kondisi dinamika sosial kemasyarakatan, tentu saja akan memberikan dampak terhadap perilaku ASN. 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. Berbagai pelanggaran masih banyak terjadi, data selanjutnya menunjukkan bahwa untuk tahun 2020 terdapat total sebanyak 3.539 PNS yang diberikan hukuman kedisiplinan dengan rincian: sebanyak 733 pegawai berada di instansi pemerintahan pusat dan 2.806 pegawai berada di instansi pemerintah daerah. Hingga pada tahun 2021 terdapat total 4.283, PNS yang dijatuhi hukuman disiplin dengan rincian 563 pegawai.

Pelaporan pada aplikasi SIJAPATI (Sistem Informasi Kinerja Pegawai Terintegrasi) hampir semua pegawai melaksanakan pelaporan sebagaimana mestinya yaitu dari mulai masuk kerja melakukan apa dan bagaimana pelaksanaannya sampai dengan pulang kerja lagi sesuai dengan beban kerja yang telah ditetapkan kepada setiap jabatan yang di embanya, dan pada SIAGA ASN (Sistem Informasi Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara) semua pegawai melaksanakan absensi presisi dan actual berdasarkan titik koordinat kantor Dimana pegawai tersebut bertugas baik saat jam masuk kerja dan jam keluar kerja. Semua pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Kabupaten Kuningan wajib menggunakan kedua aplikasi tersebut yaitu SIJAPATI (Sistem Informasi Kinerja Pegawai Terintegrasi) dan SIAGA ASN (Sistem Informasi Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara).

Aplikasi SIJAPATI (Sistem Informasi Kinerja Pegawai Terintegrasi) dan SIAGA ASN (Sistem Informasi Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara)

menjadi indicator dalam pemberian Insentiv atau tambahan penghasilan di luar gaji pokok dan juga dalam penentuan kelayakan seorang pegawai dalam promosi untuk menduduki sebuah jabatan tertentu tidak luput pula dalam penilaian bagi atasan sebuah OPD (Organisasi Perangkat Daerah) terhadap Kinerja OPD (Organisasi Perangkat Daerah) yang dipimpinnya oleh pucuk pimpinan Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan.

Masih banyaknya pegawai yang melakukan berbagai perilaku kontra produktif, seperti jalan-jalan di luar kantor, mengobrol, bergosip di jam kerja, menggunakan fasilitas kantor untuk urusan pribadi yang tidak terkait dengan tugas dan pekerjaannya. Pegawai berbisnis sampingan, dan berbagai urusan pribadi dengan mempergunakan waktu kerja (*time theft*) dan menggunakan fasilitas kantor juga Perilaku kontra produktif di tempat kerja adalah fenomena yang terjadi di tempat kerja. Secara teoritis Perilaku kontra produktif ini disebut sebagai perilaku penarikan (*withdrawal behavior*) hal ini dapat dilihat secara fisik banyak ASN yang tidak di tempat kerjanya pada jam kerja yang di tentukan, banyak pada wilayah keramaian dan koridor jalan utama di Kabupaten Kuningan ASN yang berkeliaran, jam kerja masih mengobrol di kantin kantor atau sekitaran kantor sehingga mengganggu terhadap pemberian pelayanan kepada Masyarakat.

Ironinya aplikasi SIJAPATI (Sistem Informasi Kinerja Pegawai Terintegrasi) dan SIAGA ASN (Sistem Informasi Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara) yang bisa menjadikan sumber data dan control terhadap kinerja ASN di Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan tidak bisa berfungsi secara optimal dan cenderung sebagai alat yang digunakan untuk menebus kewajiban mereka selalu ASN di Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan yang wajib mengisi kedua aplikasi tersebut dalam melaksanakan tugas sehari hari, juga atasan langsung para ASN tersebut apabila terjadi permasalahan dalam disiplin kepegawaian cenderung menutupi apa yang terjadi dalam lingkungan OPD (Organisasi Perangkat Daerah) nya karena ini berbanding lurus dengan kinerja atasan OPD (Organisasi Perangkat Daerah) yang bertanggung jawab atas disiplin para ASN yang ada dalamnya masuk dalam indicator penilaian kinerja OPD (Organisasi Perangkat Daerah) oleh pucuk pimpinan Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka perlu dilakukan penelitian yang sifatnya langsung kepada ASN di Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan karena dua indikator kinerja pegawai yaitu SIJAPATI (Sistem Informasi Kinerja Pegawai Terintegrasi) dan SIAGA ASN (Sistem Informasi Pelayanan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara) tidak bisa menjadi control dan sumber data yang baik untuk melaksanakan penegakan disiplin pegawai dan permasalahan kepegawaian. Kita harus tau kenapa Perilaku kontra produktif ini disebut sebagai perilaku penarikan (*withdrawal behavior*) sangat tinggi terjadi di ASN pada Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan yang menjadi fenomena sehari-hari di Kabupaten Kuningan. Untuk mengetahui permasalahan utama pada perilaku kontra produktif ini disebut sebagai perilaku penarikan (*withdrawal behavior*) dan mencari Solusi dengan memberikan saran untuk perbaikan dalam permasalahan kepegawaian di Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan.

Melalui pertimbangan tertentu seperti keterjangkauan dan relevansi masalahnya. ASN di Kabupaten Kuningan yang akan dijadikan obyek penelitian ini. Data jumlah ASN pada tahun 2022, di Kabupaten Kuningan sebanyak 11.355, dengan rincian dapat dilihat dari tabel di bawah ini:

**Tabel 1. 1 Rekapitulasi PNS & CPNSD Lingkup Pemerintah Kabupaten Kuningan**

Jumlah PNS/CPNSD Keseluruhan	11.355
<b>PNS Berdasarkan Golongan</b>	
Golongan I	53
Golongan II	1.505
Golongan III	6.015
Golongan IV	3.782
<b>PNS Berdasarkan Pendidikan</b>	
SD	53
SLTP	77
SMA	1.968
D1	50
D2	1.243
D3	769
Strata 1 (S1)	6.579
Strata 2 ( S2)	608
Strata 3 (S3)	8

Sumber: BKPSDM KAB Kuningan (2022)

Berdasarkan laporan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun (LAKIP) 2022 BKSDM Kabupaten Kuningan dalam isu strategis yang

teridentifikasi bahwa masih banyaknya pelanggaran disiplin PNS antara lain akibat konflik keluarga dan masih tingginya tingkat perceraian di kalangan PNS. Dalam pengelolaan ASN di Kabupaten Kuningan belum pernah diteliti secara serius tentang Perilaku kontra produktif yang terjadi. Perilaku penyalahgunaan waktu kerja, absensi yang tidak sah, penyalahgunaan sarana kerja, gosip atau persebaran rumor yang merugikan, atau kinerja yang tidak optimal. Perilaku pegawai semacam itu hanya menjadi bahan pergunjangan saja karena sulit membuktikannya, kecuali tertangkap tangan. Padahal *withdrawal behavior* dampaknya akan menimbulkan citra dan pemberian pelayanan publik yang kurang optimal, dimana sering menjadi sorotan masyarakat (Hidayat, 2020). Data resmi tentang perilaku penarikan (*withdrawal*) berupa dokumen catatan resmi, sulit ditemukan dari instansi terkait, karena perilaku *withdrawal* kurang memiliki bukti konkrit, hanya dapat dibuktikan dengan melihat langsung perbuatannya atau tertangkap tangan seperti melamun, mengobrol, melakukan pekerjaan pribadi, berselancar internet pada jam kerja (Agarwal et al., 2019).

Berdasarkan hasil studi pendahuluan yang dilakukan kepada 42 responden ASN di Dinas Perhubungan Kabupaten Kuningan dengan presentase responden laki-laki 61,9% dan perempuan 38,1 % dimana data diambil pada bulan Februari- Maret 2023, diperoleh data bahwa beberapa kasus *withdrawal behavior* masih cukup signifikan terjadi di lingkungan dinas Kabupaten Kuningan, adapun hasil rekapitulasi angket yang disebar ditunjukkan oleh table 1.2 dibawah ini:

**Tabel 1. 2 Rekapitulasi Hasil Studi Pendahuluan Withdrawal Behaviour pada ASN di Dinas Kabupaten Kuningan**

No	Item	Jumlah Responden yang Menjawab					Persentase
		Tidak Pernah	Sesekali	Ragu	Sering	Sangat Sering	
1	Datang terlambat ke tempat kerja ( <i>Lateness</i> )	6	17	5	10	4	Total negative Withdrawal Behaviour: 57,06 % Total positif Withdrawal Behaviour : 30,02 % Netral : 12,92 %
	Persentase	14,3%	40,5%	11,9%	23,8%	9,5%	
2	Tidak masuk kerja untuk beberapa alasan pribadi ( <i>Absenteism</i> )	10	13	8	9	2	
	Presentase	23,8%	31%	19%	21,4%	4,8%	

3	Merasa stress dan tegang di tempat kerja ( <i>Stress</i> )	7	19	4	11	1
Presentase		16,7%	45,2%	9,5%	26,2%	2,4%
4	Bekerja dengan kapasitas terbatas ( <i>Presenteism</i> )	6	16	6	12	2
Presentase		14,3%	38,1%	14,3%	28,6%	4,8%
5	Semua sumber daya pribadi telah dikuras habis oleh suatu pekerjaan ( <i>Burn Out</i> )	7	19	4	7	5
Presentase		16,7%	45,2%	9,5%	16,7%	11,9%

Sumber: Data diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan 5 indikator *Withdrawal Behavior* yang diambil yaitu *Lateness*, *Absenteism*, *Stress*, *Presenteism* dan *Burn Out*, didapatkan hasil Total negative *Withdrwal Beahaviour*: 57,06 % Total positif *Withdrawal Behavior*: 30,02 % dan Netral sebanyak 12,92 %. Adapun secara ilustratif grafik presentasinya dijelaskan melalui gambar di bawah ini:



**Gambar 1. 1 Presentasi Perilaku *Withdrawal Behavior* ASN di Kab. Kuningan**

Hasil pra survey ini menjadi salah satu landasan peneliti untuk meneliti tentang fenomena *withdrawal behavior* sehingga dapat mencari solusi untuk memperkecil tingkat presentase fenomena *withdrawal behavior* dan mengoptimalkan kinerja pelayanan ASN di kabupaten Kuningan.

Dalam studi internasional, saat ini, banyak organisasi sektor publik atau penyedia layanan publik yang tidak efisien dan tidak efektif, dimana salah satu

sebabnya adalah *Withdrawal Behavior*, sehingga mereka bersedia mengubah gaya manajemennya (Mikušová et al, 2020). Beberapa studi menguak bahwa betapa besarnya kerugian yang diderita organisasi akibat *Withdrawal Behavior* sebagai perilaku kontra produktif, sehingga perlu dilakukan studi tentang berbagai prediktornya, secara integratif (Kim, et al, 2019).

*Withdrawal Behavior* secara umum terbagi dalam dua kategori, yaitu penarikan secara psikologis dan penarikan secara fisik (Colquitt et al., 2019). Penarikan psikologis ini merupakan bentuk dari kemalasan atau kurangnya pemikiran intens terhadap pekerjaan, seperti berbagai kepatuhan yang hanya bersifat pasif (*passive compliance*), mengeluarkan usaha minimal ketika bekerja (*minimal effort on the job*), serta minimnya kreativitas dalam pekerjaan (*lack of creativity*).

Colquitt et al. (2019) menggambarkan bentuk penarikan psikologis ini dapat diamati dalam beberapa indikator, yang paling tidak serius adalah melamun (*day dreaming*), ketika karyawan tampak bekerja namun sebenarnya pikirannya terganggu sehingga tidak fokus. Bentuk lainnya adalah bersosialisasi (*socializing*), melakukan obrolan verbal berlama-lama di tempat kerja tentang topik di luar pekerjaan yang berlangsung di toilet, ruang kerja atau di kantin; Perilaku terlihat sibuk (*looking busy*), dimana seperti ingin menunjukkan dengan sengaja agar terlihat seperti sedang bekerja padahal sedang berselancar di internet (*cyberloafing*). Perilaku penarikan lainnya sering terlihat pada karyawan yang sering sibuk mengatur ulang meja mereka atau mondar-mandir tidak jelas tujuannya. Ada juga karyawan berperilaku *moonlighting*, menggunakan waktu dan sumber daya organisasi namun untuk mengerjakan pekerjaan lain, seperti mengerjakan usaha sampingan (*side job*) dan berbagai urusan pribadi yang dilakukan pada waktu jam kerja (Zimmerman et al., 2020).

Berbagai perilaku tersebut yang mengakibatkan penurunan produktivitas kerja karyawan dan sulit untuk diidentifikasi dan diukur dibandingkan dengan catatan absensi (Trotter et al., 2009). Hal ini menjadi penting untuk mengklarifikasi tentang perilaku ini terjadi, mengingat konsekuensi perilaku penarikan bersifat destruktif (Berry et al., 2012).



Penyebab penarikan psikologis dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori (T. Taris et al., 2008). Pertama, faktor kesehatan mental dan fisik karena ketegangan pekerjaan. Kedua, sikap negatif terhadap pekerjaan dan organisasi sebagai usaha mereka mengurangi dampak stressor kerja (seperti ketidak-amanan kerja kualitatif), atau sebagai bentuk koping atau penghindaran. Karyawan yang dihadapkan dengan rasa tidak aman cenderung bereaksi dengan cara yang agak pasif dan hal ini secara psikologis dapat menjauhkan diri dari situasi stres yang dialami (Hakanen. et al, 2006). Sedangkan perilaku penarikan secara fisik, berupa *absenteim*, terlambat (*lateness*) yang berlebihan dan *turnover* atau berhenti. Perilaku demikian sangatlah jelas dapat merugikan sebagian besar organisasi bahkan individu yang bekerja di dalamnya (Hanisch & Hulin, 1990).

Dalam model *organizational behavior* Colquitt (2019) *withdrawal behavior* sebagai salah satu bentuk perilaku negatif karyawan adalah sebagai individual *mechanism* atau perilaku yang terjadi karena dipengaruhi oleh faktor lainnya (Colquitt, 2019). *Withdrawal behavior* didefinisikan sebagai suatu tindakan yang dilakukan oleh karyawan baik secara fisik maupun psikologis untuk menjauhkan dirinya dari tempat kerjanya (Rosse & Hulin, 1985). Kemudian definisi tersebut diperluas, sebagai perilaku karyawan untuk melepaskan diri dari tanggung jawab atau menghindari tugas atau pekerjaan mereka di lingkungan pekerjaannya (Hanisch & Hulin, 1990). Sejalan dengan itu, Kaplan & Haenlein (2010) juga mendefinisikan perilaku penarikan diri sebagai perilaku yang dimunculkan oleh seorang karyawan ketika memutuskan untuk mengurangi partisipasinya dalam bekerja. Perilaku penarikan diri disebut juga dengan istilah *time theft*, yaitu waktu pada jam kerja yang dihabiskan oleh seorang karyawan untuk melakukan kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (Henle et al, 2010). *Withdrawal behavior* sebagai *individual mechanism*, jika hal ini terjadi akan berdampak pada *individual outcomes* berupa kinerja yang bersangkutan (Colquitt et al., 2019).

Beberapa prediktor terjadinya *Withdrawal behavior* dapat bersumber dari aspek *organizational mechanism* seperti budaya organisasi dan struktur kepemimpinan. *Group mechanism*, seperti gaya kepemimpinan, komunikasi,

konflik, keanekaragaman dan *individual characteristic* yang terdiri dari kemampuan (*ability*), personaliti, dan *culture values* (Colquitt et al., 2019).

Karyawan di bawah *Withdrawal behavior* menunjukkan tingkat moral yang rendah, merasa stres, dan menyadari tekanan kerja secara negatif (Shapira, 2012). Para peneliti menemukan bahwa karyawan memanfaatkan *Withdrawal behavior* sebagai mekanisme koping untuk membantu menghilangkan stres dari kondisi kerja yang tidak menyenangkan Rurkkhum (2018) *Withdrawal behavior* seperti *absenteeism* sebagai salah satu *Withdrawal behavior*, menurut Steers & Rhodes (1978) dapat disebabkan : 1) Situasi kerja, seperti gaya pemimpin, lokasi pekerjaan, level pekerjaan, aturan dan norma kelompok kerja, hubungan antar karyawan, dan kesempatan karir untuk maju; 2) Nilai-nilai karyawan dan harapan kerja; 3) Karakteristik personal, meliputi pendidikan, pengalaman, umur, jenis kelamin dan ukuran keluarga; 4) Kepuasan pada situasi kerja; 5) Tekanan untuk hadir meliputi kondisi ekonomi, sistem insentif, norma kelompok kerja, etika kerja personal dan komitmen organisasi; 6) Motivasi kehadiran; 7) Kemampuan untuk hadir ketika menghadapi situasi krusial meliputi sakit dan kecelakaan, tanggung jawab keluarga, dan problem transportasi.

Faktor lain sebagai prediktor dari aspek *organizational mechanism* adalah faktor kepemimpinan yang berelasi dengan karyawan bawahannya. Efektivitas pemimpin akan didefinisikan sebagai sejauh mana tindakan seorang pemimpin itu dapat menghasilkan pencapaian tujuan unit, komitmen berkelanjutan Sonmez & Adiguzel (2020) dari karyawan dan pengembangan rasa saling percaya, saling menghormati, dan berjalan dengan baiknya pelaksanaan kewajiban antara pemimpin-anggota (Colquitt et al., 2019). Kepemimpinan, yang didefinisikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas pengikut (bawahan) menuju pencapaian tujuan. Hal ini akan dapat memengaruhi pengikut untuk menginterpretasikan peristiwa, mengorganisasikan kegiatan kerja mereka, komitmen, hubungan mereka dengan pengikut lain, atau akses mereka terhadap kerja sama dan dukungan dari unit kerja lain (Colquitt et al., 2019).

Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan atau antara pemimpin dan yang dipimpin dapat menjadikan relasi yang produktif, dimana ditandai dengan

sikap positif, loyalitas, kesetiaan, rasa hormat dan kontribusi yang tinggi terhadap kinerja (Elenkov, 2002; İşcan et al, 2014). Namun dalam praktik sering ditemui kejadian pimpinan dan bawahan menjalani interaksi yang berbeda-beda. Sebuah konsep kepemimpinan dalam suatu organisasi dengan memusatkan perhatian pada hubungan khusus yang diciptakan pemimpin kepada setiap anggota atau bawahannya mulai banyak diamati, relasi antara pimpinan dan bawahan didefinisikan sebagai konsep *Leader Member Exchange* (LMX) atau pertukaran antara pemimpin-anggota (Dansereau et al, 1975). Harapan atasan terhadap peran yang harus dijalankan bawahannya dan bawahan berusaha untuk memenuhi harapan tersebut yang ditunjukkan dengan perilaku dalam pekerjaannya (G. B. Graen & Scandura, 1987). Beberapa penelitian juga menghasilkan kesimpulan bahwa LMX dapat memberikan pengaruh positif atau dapat mengurangi *Withdrawal behavior* (Huang et al, 2021; Jiang & Qu, 2022; Kim & Wang, 2018; Rurkkhum, 2018).

Penyebab *Withdrawal behavior* lainnya adalah fakta di zaman modern banyak ditemukan pasangan suami-istri yang harus bekerja (Bianchi & Milkie, 2010), sehingga seringkali banyak pegawai yang mengalami benturan atau konflik antara memenuhi kewajiban pekerjaan dan kewajiban keluarga (Colquitt et al., 2019). Stresor penghalang non-pekerjaan adalah berupa konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*) (Dahm et al, 2015). Hal ini akan menjadi lebih parah ketika tekanan kerja meningkat (Greenhaus & Beutell, 1985).

Ketika konflik pekerjaan dan keluarga terjadi, maka terjadilah *Withdrawal behavior* dari pegawai, konsentrasi terpecah antara mengerjakan pekerjaan kantor sambil menyelesaikan kewajiban keluarga dimana harus keluar kantor atau terganggu dengan urusan rumah tangga (Nauman et al, 2020; Rhnima & Pousa, 2017; Travis et al, 2016). Faktor lain yang menjadi prediktor dalam *Withdrawal behavior* adalah tentang komitmen yang dimiliki karyawan. Komitmen organisasi adalah sebuah tingkatan dimana karyawan/pekerja terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya terdapat sikap kesetiaan dan kesediaan seorang karyawan untuk dapat bekerja secara optimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Greenberg & Baron, 2003). Kesetiaan

dan kesediaan tersebut, ditunjukkan dari keyakinan karyawan terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans et al, 2007). Seseorang yang memiliki komitmen tinggi pada perusahaan kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati dalam organisasi (Griffin et al, 2010).

Dalam berbagai penelitian komitmen organisasi sebagai sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Greenberg & Baron, 2003) dipengaruhi oleh kepemimpinan yang terjadi melalui LMX (Erdeji et al, 2016; Joo & Bennett III, 2018; Keskes et al, 2018; Leow & Khong, 2009; Savithri & Mozhi, 2018; Schwepker, 2017).

Satu hal yang menuntun orang berperilaku adalah budaya, di organisasi adalah budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi (*Organizational culture*) adalah proses perilaku, nilai, keyakinan, dan kebiasaan yang mengarahkan perilaku individu ke dalam sebuah organisasi. Sebagai sistem nilai dan keyakinan yang membentuk perilaku karyawan dalam organisasi (Eskiler et al, 2016). Sebagai nilai-nilai, keyakinan dan asumsi tersembunyi bahwa para anggota suatu organisasi memiliki kesamaan (spektor E. Miron et al., 2011). Nilai-nilai tersebut mewadahi landasan komunikasi untuk saling memahami dan mempengaruhi perilaku karyawan melalui dua fungsi utamanya: integrasi dan koordinasi internal (Martins & Terblanche, 2003). Budaya organisasi adalah ciri-cirinya berupa norma dan nilai individu yang tidak berwujud di dalam setiap organisasi (Chang & Lee, 2007).

Beberapa peneliti telah sepakat bahwa budaya organisasi adalah masalah yang cukup kompleks yang terjadi di tempat kerja. Hal ini berhubungan langsung dengan kinerja dan efektivitas perusahaan, jika budaya organisasi kuat, maka perusahaan lebih efektif (Lapiņa et al., 2015b). Berbagai riset juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berkorelasi terhadap *withdrawal behavior* (Pinto, 2008; Pinto et al, 2017; Pourkiyani et al, 2015). Dalam berbagai studi menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat dibentuk melalui LMX (Arif et al, 2017; Cirak, 2020; Porter et al, 2018; Terpstra-Tong et al., 2020; Vukonjanski et al, 2015).

## 1.2 Pembatasan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas tentang latar belakang fenomena di locus penelitian, *withdrawal behavior* dapat disebabkan dua aspek, yaitu aspek eksternal individu seperti mekanisme organisasi, yang diwakili oleh faktor budaya organisasi, mekanisme grup yang diwakili oleh faktor LMX dan aspek *work family conflict*. Sedangkan yang kedua adalah aspek internal individu yang meliputi *organizational culture* dan *organizational commitment*. Dalam penelitian ini variabel *withdrawal behavior* akan dijadikan sebagai variabel dependen, sedangkan LMX, dan *work family conflict* sebagai variabel bebas, sedangkan *organizational culture* dan *organizational commitment* dijadikan variabel bebas sekaligus sebagai variabel mediasi.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung *leader-member exchange* terhadap *organizational culture*?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung *leader-member exchange* terhadap *withdrawal behavior*?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung *leader-member exchange* terhadap *organizational commitment*?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung *work-family conflict* terhadap *withdrawal behavior*?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung *work-family conflict* terhadap *organizational commitment*?
6. Apakah terdapat pengaruh langsung *organizational culture* terhadap *withdrawal behavior*?
7. Apakah terdapat pengaruh langsung *organizational commitment* terhadap *withdrawal behavior*?
8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *leader-member exchange* terhadap *withdrawal behavior* melalui *organizational culture*?

9. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *leader-member exchange* terhadap *withdrawal behavior* melalui *organizational commitment*?
10. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung *work-family conflict* terhadap *withdrawal behavior* melalui *organizational commitment*?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini diharapkan dapat mencapai beberapa tujuan berikut ini:

1. Menganalisis, mengkaji dan menemukan pengaruh langsung *leader-member exchange* terhadap *organizational culture*
2. Menganalisis, mengkaji dan menemukan pengaruh langsung *leader-member exchange* terhadap *withdrawal behavior*
3. Menganalisis, mengkaji dan menemukan pengaruh langsung *leader-member exchange* terhadap *organizational commitment*
4. Menganalisis, mengkaji dan menemukan pengaruh langsung *work-family conflict* terhadap *withdrawal behavior*
5. Menganalisis, mengkaji dan menemukan pengaruh langsung *work-family conflict* terhadap *organizational commitment*
6. Menganalisis, mengkaji dan menemukan pengaruh langsung *organizational culture* terhadap *withdrawal behavior*
7. Menganalisis, mengkaji dan menemukan pengaruh langsung *organizational commitment* terhadap *withdrawal behavior*
8. Menganalisis, mengkaji dan menemukan pengaruh tidak langsung *leader-member exchange* terhadap *withdrawal behavior* melalui *organizational culture*
9. Menganalisis, mengkaji dan menemukan pengaruh tidak langsung *leader-member exchange* terhadap *withdrawal behavior* melalui *organizational commitment*
10. Menganalisis, mengkaji dan menemukan pengaruh tidak langsung *work-family conflict* terhadap *withdrawal behavior* melalui *organizational commitment*

## 1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi perkembangan ilmu manajemen, adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa:

### 1.5.1 Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta wawasan dalam pengetahuan dibidang sumber daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan *withdrawal behavior* dengan berbagai prediktornya seperti, *personality*, *organizational commitment*, *work-family conflict* dan *organizational culture* yang merujuk model integratif Colquitt et al. (2019) maupun Streers dan Rhodes (1978), dimana dalam penelitian ini akan diuji dalam satu model.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan acuan tambahan pengetahuan bagi peneliti lain yang akan mengungkapkan permasalahan mengenai *withdrawal behavior* terutama untuk kasus ASN di Indonesia.

### 1.5.2 Manfaat Praktis

Mengingat bahwa perilaku penarikan berakibat pada berbagai kejadian kontra produktif bahkan destruktif, maka penelitian ini dapat memberikan masukan:

- a. Sebagai usaha membantu mendorong pihak Pemerintah Daerah Kabupaten Kuningan dalam meningkatkan efektifitas kerja pegawai dengan menghindari *withdrawal behavior*, melalui berbagai kebijakan terhadap berbagai prediktornya.
- b. Memberikan *referensi* kepada Pemerintah Daerah Kuningan dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam mengurangi perilaku perilaku kontra produktif.

## 1.6 State of The Art

Penelitian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya tentang *withdrawal behavior* telah banyak dilakukan dengan berbagai prediktornya. Berdasarkan hasil pencarian terhadap penelitian yang berhubungan dengan penelitian ini, banyak ditemukan tentang *withdrawal behavior* dengan variable predictor yang terbatas dalam satu model, seperti penelitian dimana perilaku penarikan diri secara psikologis yang menggambarkan perilaku dan sikap karyawan yang rendah kinerjanya (Johns, 1997; Shaw et al., 2005; Kaplan et al., 2009; Shapira-Lishchinsky & Rosenblat, 2009). Karyawan dengan *withdrawal behavior* menunjukkan semangat rendah, merasa tertekan, dan bereaksi terhadap tekanan kerja secara negatif (Shapira-Lishchinsky & Rosenblat, 2009). *Withdrawal behavior* diri secara psikologis dapat dikaitkan dengan perilaku seringnya melakukan keterlambatan yang disengaja (Blau et al., 2004), sampai dengan niat untuk berhenti, dan ketidakhadiran (Koslowsky, 2009; Biron & Bamberger, 2012). *Withdrawal behavior* menurunkan kinerja karyawan, komitmen, dan tingkat kepuasan kerja karyawan di tempat kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002), mekanisme koping (Rurkkhum, 2018). Melakukan *side job* dan berbagai urusan pribadi yang dilakukan pada waktu jam kerja (Zimmerman et al., 2020) atau *time theft* (Liu & Berry, 2013; Xu et al., 2022). Peneliti belum menemukan penelitian tentang *Withdrawal behavior* dengan prediktor yang komprehensif dan terintegrasi, sebagaimana yang digambarkan dalam model *organizational behavior* dari Colquitt et al. (2019) maupun (Steers & Rhodes, 1978). Sebagaimana dijelaskan di atas bahwa *Withdrawal behavior* dalam administrasi kepegawaian secara umum tidak memiliki catatan, kecuali absensi, khususnya di BKSDM kabupaten Kuningan, maka topik penelitian ini akan memiliki kontribusi yaitu dapat menjelaskan perilaku penarikan dengan beberapa prediktor dalam satu model *organizational behavior* dari Colquitt et al. (2019) maupun (Steers & Rhodes, 1978).

Melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh adanya kebaruan berupa penempatan variable *organizational commitment* dan *Organizational culture* sebagai variabel mediasi untuk menghubungkan pengaruh antara 2 variabel



*independent, work family conflict dan LMX terhadap variabel dependent Withdrawal behavior.*

