

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manusia adalah makhluk yang memiliki kepribadian beragam, sehingga perilaku yang ditampilkan dalam dunia kerja juga sangat bervariasi. Di tempat kerja, setiap individu menunjukkan perilaku yang dipengaruhi oleh karakter masing-masing. Sebagian perilaku dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan maupun pribadi, namun ada pula perilaku lain yang justru menimbulkan dampak negatif bagi organisasi. Contohnya, perilaku positif seperti disiplin, loyalitas, dan kerja keras dapat meningkatkan efisiensi serta perkembangan perusahaan. Sebaliknya, perilaku merugikan seperti sabotase, menunda tugas, atau ketidakhadiran yang tidak konsisten dapat menurunkan produktivitas dan menimbulkan masalah di lingkungan kerja (Ngara dkk., 2024).

Dalam menjalankan sebuah perusahaan, seorang pemimpin atau manajer memiliki tanggung jawab untuk memastikan organisasi terus berkembang serta mencapai tingkat produktivitas yang optimal. Karena itu, pemimpin perlu memahami karakter serta perilaku setiap individu atau karyawan dalam organisasi, sehingga dapat lebih mudah menggerakkan dan memotivasi mereka untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Setiap individu memiliki perilaku tertentu yang akan memengaruhi bagaimana ia bekerja dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. Menurut Aditya & Ardana (2016) dalam (Yasman Yasman & Limgiani Limgiani, 2024), perilaku kerja merupakan tindakan yang dilakukan karyawan di tempat kerja dalam rangka mencapai tujuan dan visi perusahaan. Semakin baik dan positif perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin besar peluang meningkatnya kinerja organisasi. Namun, apabila perilaku yang muncul bersifat negatif, maka kinerja perusahaan berpotensi menurun.

Perilaku seorang karyawan di lingkungan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti latar belakang keluarga, nilai keagamaan, pendidikan,

jenis kelamin, budaya, asal kebangsaan, serta lingkungan masyarakat atau komunitasnya. Ketika ajaran agama yang dianut bertemu dengan kepentingan bisnis dalam perusahaan, kondisi tersebut sering memunculkan dinamika tersendiri. Nilai-nilai keagamaan yang melekat pada tradisi tertentu mampu membentuk pola pikir serta tindakan karyawan, termasuk dalam menjalin hubungan sosial dan berkomunikasi dengan sesama di tempat kerja. Pada dasarnya, keberlangsungan aktivitas perusahaan sangat bergantung pada peran karyawan, sehingga mereka dianggap sebagai pilar utama dalam setiap institusi. Tanpa partisipasi tenaga kerja, perusahaan tidak akan mampu mewujudkan tujuan dan strategi yang telah disusun. Oleh karena itu, diperlukan lingkungan internal yang nyaman dan mendukung agar tercipta keselarasan antara perusahaan dan karyawan, sehingga menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru pihak lain. Besarnya waktu dan usaha yang dicurahkan karyawan untuk pekerjaan dipengaruhi oleh banyak alasan. Sebagian mungkin terdorong oleh kebutuhan finansial, tantangan pekerjaan, keinginan untuk menarik perhatian atasan, atau peluang promosi yang lebih besar. Namun, tidak sedikit pula karyawan yang memberikan dedikasi tinggi semata-mata karena mereka menikmati pekerjaan yang dilakukan (D. A. Ramadhan & Fadli, 2023).

Sumber daya manusia merupakan komponen yang sangat menentukan keberhasilan sebuah perusahaan atau organisasi, karena manusia menjadi penggerak utama dalam pelaksanaan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan organisasi. Tanpa dukungan sumber daya manusia yang dikelola secara efektif dan profesional, visi serta misi perusahaan akan sulit diwujudkan secara optimal. Salah satu tantangan yang kerap dihadapi adalah kesulitan dalam menemukan tenaga kerja yang memiliki kompetensi, keterampilan, serta kualitas sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kondisi ini menjadi semakin kompleks ketika perusahaan tidak memiliki strategi yang tepat dalam perekrutan, pengembangan, dan pengelolaan karyawan. Apabila permasalahan tersebut tidak ditangani dengan baik, maka dampaknya dapat berimbas negatif pada berbagai aspek, seperti menurunnya produktivitas

kerja, tidak efisiennya proses operasional, hingga melemahnya daya saing perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek yang tidak dapat diabaikan agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang secara berkelanjutan (Iryansah, 2016).

Perkembangan dunia kerja dan organisasi yang semakin pesat menuntut setiap individu di dalamnya untuk terus meningkatkan kemampuan sesuai kompetensi yang dibutuhkan. Organisasi sendiri dapat dipahami sebagai sekelompok orang yang bekerja secara saling bergantung untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Karena itu, setiap instansi maupun perusahaan perlu memiliki tenaga kerja yang mampu membangun citra positif perusahaan agar keberhasilan operasionalnya dapat meningkat. Sikap serta perilaku karyawan terhadap pekerjaannya berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam meraih tujuan yang telah ditetapkan. Namun pada kenyataannya, masih banyak sumber daya manusia yang belum mampu menjalankan tugas secara optimal dan kurang memiliki komitmen yang seharusnya dijunjung tinggi. Hal ini disebabkan oleh adanya perilaku-perilaku menyimpang yang dilakukan secara sadar dan tidak sesuai dengan norma yang berlaku dalam organisasi. Jenis perilaku menyimpang ini tidak jarang menjadi ancaman bagi kesejahteraan organisasi maupun anggotanya. Meskipun terdapat berbagai istilah untuk menggambarkan, esensi utama dari perilaku tersebut tetap sama, yaitu tindakan yang merugikan organisasi serta orang-orang di dalamnya, termasuk para karyawan maupun pelanggan perusahaan (Akmal dkk., 2020).

Perilaku karyawan yang dapat merugikan perusahaan kerap kali terjadi pada perusahaan – perusahaan di Indonesia. Salah satu perusahaan yang mengalami hal tersebut yaitu perusahaan Indomie. Karyawan perusahaan Indomie melakukan penggelapan produk dengan cara yang terorganisir. Modus yang dilakukan oleh karyawan tersebut yaitu dengan

menyembunyikan kardus yang tidak memiliki isi di antara stok barang dan menjual produk perusahaan dengan cara yang ilegal. Atas perilaku karyawan tersebut, perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar (Kompas, 2025). Berdasarkan survei yang dilakukan oleh *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) pada tahun 2025 menunjukkan sebesar 40,2% *fraud* terjadi dalam bentuk penyalahgunaan aset perusahaan. *Fraud* sendiri merupakan tindak kecurangan yang dilakukan oleh seseorang untuk menguntungkan dirinya sendiri (ACFE, 2025).

Perilaku kerja kontraproduktif di lingkungan kerja tidak muncul begitu saja, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Martinko (2002) (Hidayah, 2024) terdapat dua kelompok faktor yang berperan dalam memunculkan perilaku tersebut, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Salah satu faktor internal yang berkontribusi adalah kecerdasan emosional, yakni kemampuan individu untuk mengenali, memahami, serta mengendalikan emosinya secara tepat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Samosir & Wijono (2024) enunjukkan adanya keterkaitan antara kecerdasan emosional dengan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan.. Di sisi lain, faktor eksternal yang turut memengaruhi adalah keadilan organisasi, yang merujuk pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana perusahaan memperlakukan mereka secara adil. Temuan Penelitian yang dilakuka oleh Destriana & Dewi (2021) mengungkapkan bahwa keadilan organisasi juga berpengaruh terhadap munculnya perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan.

Melalui hasil *preliminary* yang sudah dilakukan oleh peneliti dengan mewawancarai 5 karyawan departemen *quality control* (QC) FT3 pada PT. X yang dilakukan tanggal 20 Januari 2026 di dapati hasil seperti pada tabel yang disajikan dibawah ini:

Table 1. Hasil *Preliminary* Variabel Perilaku Kerja Kontra Produktif

No	Aspek	Jumlah Responden
1.	<i>Abuse</i> (kekerasan)	5 (100%)
2.	<i>Production deviance</i> (penyimpangan produksi)	4 (80%)
3.	<i>Sabotage</i> (sabotase)	3(60%)

No	Aspek	Jumlah Responden
4.	<i>Theft</i> (pencurian)	3(60%)
5.	<i>Withdrawal</i> (penarikan)	4 (80%)

(Sumber: diolah oleh peneliti)

Berdasarkan hasil *preliminary*, pada aspek *abuse* (kekerasan) 5 responden menyatakan bahwa terdapat perilaku yang tidak menyenangkan yang dialaminya selama bekerja. Perilaku yang tidak menyenangkan tersebut seperti berbicara dengan nada yang tinggi, diabaikan ketika memberikan penjelasan, berselisih pendapat hingga melontarkan perkataan yang tidak menyenangkan. Perilaku – perilaku tersebut dapat membuat karyawan merasa tidak nyaman dan dapat mengganggu keseimbangan tim dalam menjalankan pekerjaannya dengan baik.

Kemudian pada aspek *production deviance* (penyimpangan produksi) 4 dari 5 responden menyatakan bahwa terdapat rekan kerja yang selalu menunda pekerjaannya dan bekerja dengan tidak hati – hati. Perilaku ini ditunjukkan seperti menyepelkan pekerjaan yang diberikan, memberikan hasil yang tidak maksimal, sibuk menggunakan HP nya ketika bekerja, menunda – nunda pekerjaan yang diberikan. Perilaku seperti ini dapat menghambat pekerjaan yang ada pada departemen tersebut, dimana dalam departemen tersebut diperlukan ketelitian dan kehati – hatian dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan SOP yang sudah diterapkan.

Pada aspek *sabotage* (Sabotase) 3 dari 5 responden menyatakan bahwa terdapat kerusakan barang untuk bekerja yang disebabkan oleh kesengajaan para penggunanya. Perilaku yang muncul dalam aspek ini yaitu penggunaan mesin yang tidak sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan. Selain mesin, penggunaan fasilitas tempat kerja yang digunakan dengan tidak baik yaitu troly, dimana karyawan menggunakannya dengan tidak hati – hati sehingga menimbulkan kerusakan pada barang tersebut. Perilaku – perilaku tersebut akan membuat pekerjaan yang dikerjakan tidak berjalan dengan efektif akibat adanya kerusakan pada alat yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selanjutnya pada aspek *Theft* (Pencurian) 3 dari 5 responden menyatakan bahwa terdapat karyawan yang membawa pulang barang milik perusahaan yang seharusnya digunakan untuk bekerja. Responden menyatakan bahwa barang yang sudah digunakan biasanya tidak langsung ditempatkan kembali ke tempat asalnya. Mereka membawa barang tersebut pulang sehingga mengganggu seseorang yang ingin menggunakan barang tersebut untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini membuat pekerjaan menjadi terganggu karena kurangnya ketersediaan barang kebutuhan akibat barang yang digunakan tidak dikembalikan.

Pada aspek *Withdrawal* (penarikan) 4 dari 5 responden menyatakan bahwa terdapat rekan kerja yang sering datang terlambat dan melakukan istirahat dengan waktu yang lebih lama dari waktu yang sudah ditentukan. Adanya perilaku ini membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif terlebih ketika karyawan yang sering datang terlambat tersebut memiliki banyak pekerjaan. Hal itu membuat karyawan lainnya terbebani dengan pekerjaan yang tidak dilakukan oleh karyawan yang selalu telat. Selain itu waktu istirahat yang melebihi batas waktu membuat pekerjaan yang dimilikinya tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Sehingga hal ini dapat merugikan tim dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil *preliminary* variabel keadilan organisasi terhadap 5 karyawan departemen *quality control* pada PT. X yang dilakukan tanggal 20 Januari 2026 di dapati hasil seperti pada tabel yang disajikan dibawah ini:

Table 2 Hasil *Preliminary* Variabel Keadilan Organisasi

No	Aspek	Jumlah Responden
1.	Keadilan distributif	3 (60%)
2.	Keadilan prosedural	4 (80%)
3.	Keadilan interpersonal	5 100%)
4.	Keadilan informasional	4 (80%)

(Sumber: diolah oleh peneliti, 2026)

Berdasarkan hasil *preliminary* pada aspek keadilan distributif 3 dari 5 responden menyatakan bahwa dirinya merasa apa yang sudah dikerjakan tidak mendapatkan imbalan yang sesuai. Responden merasa perusahaan kurang memperhatikan jenjang karir yang dimiliki oleh karyawannya

walaupun mereka sudah bekerja sesuai dengan target yang sudah ditentukan. Namun 2 dari 5 responden menyatakan bahwa beban kerja yang dilakukannya mendapati hasil yang sesuai. Sehingga responden tersebut merasa tidak mengalami masalah dalam hal distribusi. Berbanding terbalik dengan 3 responden yang tidak mendapatkan hal tersebut, sehingga membuat dirinya tidak memiliki semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pada aspek keadilan prosedural 4 dari 5 responden menyatakan bahwa pemilihan penempatan kerja tidak dilakukan melalui diskusi dengan karyawan. Selain itu mereka tidak diberikan kesempatan untuk mengajukan banding ketika ditempatkan pada posisi yang bukan seharusnya. Sedangkan karyawan lain diberikan kesempatan untuk banding ketika dirinya ditempatkan diposisi yang tidak nyaman. Hal ini dapat membuat karyawan merasa bahwa dirinya tidak mendapatkan keadilan sesuai dengan prosedur yang ada di perusahaan.

Pada aspek interpersonal, kelima responden menyatakan bahwa dirinya pernah mendapatkan perlakuan yang kurang menyenangkan dari atasannya. Beberapa bentuk perlakuan yang kurang menyenangkan tersebut seperti membantah dengan mentah – mentah pendapat karyawan, berbicara dengan nada yang tinggi di depan orang banyak, tidak diapresiasi hasil kerja yang sudah maksimal. Perlakuan tersebut membuat karyawan merasa bahwa dirinya kurang dihargai oleh atasan. Meskipun responden sudah menjalankan pekerjaannya dengan baik, membetikan pendapat namun respon yang diberikan atasan membuat karyawan merasa tidak dihargai.

Pada aspek informasional 4 dari 5 karyawan menyatakan bahwa informasi mengenai pekerjaan disampaikan dengan kurang jelas. Akibat dari kurang jelasnya informasi mengenai pekerjaan tersebut membuat karyawan harus kembali bertanya sendiri mengenai pekerjaannya. Hal ini membuat pekerjaan yang seharusnya dapat langsung diselesaikan namun terhambat karena informasi yang diberikan mengenai pekerjaan disampaikan tidak jelas. Selain itu informasi mengenai penyampaian penilaian kinerja disampaikan

dengan tidak jelas, sehingga karyawan kesulitan untuk evaluasi diri ketika penilaian kinerjanya kurang maksimal.

Hasil *preliminary* variabel keadilan organisasi terhadap 5 karyawan departemen *quality control* pada PT. X yang dilakukan tanggal 20 Januari 2026 di dapati hasil seperti pada tabel yang disajikan dibawah ini:

Tabel 1. Hasil *Preliminary* Variabel Dukungan Sosial

No	Aspek	Jumlah Responden
1.	Kesadaran diri	4 (80%)
2.	Pengaturan diri	3 (60%)
3.	Motivasi	4 (80%)
4.	Empati	3(60%)
5.	Keterampilan sosial	

(Sumber: diolah oleh peneliti)

Berdasarkan hasil *preliminary* pada aspek kesadaran diri 4 dari 5 responden menyatakan bahwa dirinya terkadang melakukan pekerjaan tanpa memperdulikan kemampuan dan keterbatasan yang dimilikinya. Responden merasa bahwa dirinya dapat menyelesaikan pekerjaannya walaupun beban pekerjaan tersebut diluar batas kemampuan dan terhambat oleh keterbatasan yang dimilikinya. Dampak dari kurangnya kesadaran diri akan kemampuan dan keterbatasannya ini membuat responden menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang tidak sesuai harapan, cepat lelah, selalu salah, dan mendapatkan komplain dari atasan.

Kemudian pada aspek pengaturan diri 3 dari 5 responden menyatakan bahwa ketika dirinya mengalami beban kerja yang banyak terkadang mengambil keputusan spontan yang membuat hasil kerjanya tidak maksimal. Hasil produksi yang menumpuk dan tidak sesuai dengan standar perusahaan membuat karyawan tertekan karena produksi terus jalan namun stok sebelumnya masih tersedia. Karena tekanan ini membuat karyawan mengambil keputusan yang implusif dengan meloloskan barang yang memiliki cacat di dalamnya.

Pada aspek motivasi 4 dari 5 responden menyatakan bahwa dalam menyelesaikan pekerjaan, dirinya sudah merasa puas dengan kemampuan yang dimilikinya saat ini walaupun kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut lambat. Responden tidak ingin meningkatkan

kemampuannya karena hal itu dianggap menambahkan bebannya dalam melakukan pekerjaan. Sehingga kemampuan yang sudah dimiliki sekarang dirasa sudah cukup untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun lambat.

Selanjutnya pada aspek empati 4 dari 5 karyawan menyatakan ketika mendapati rekan kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya, maka responden memilih untuk tetap sibuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Responden merasa bahwa itu bukan bagian dari tanggung jawabnya dan responden merasa bahwa dirinya hanya ingin menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Selain itu responden merasa jika dirinya membantu orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan membuat pekerjaan responden tertunda.

Pada aspek keterampilan sosial, 3 dari 5 responden menyatakan bahwa ketika dirinya mendapati rekan kerja yang kurang teliti maka akan langsung menegurnya tanpa melihat kondisi dan situasi. Responden menganggap jika barang yang di cek tidak dilakukan dengan teliti maka hal itu dapat membuat pekerjaan harus dilakukan ulang. Hal ini membuat beban kerja semakin bertambah karena harus mengecek ulang barang yang seharusnya sudah diselesaikan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah secara umum dan temuan preliminary pada karyawan yang telah dijelaskan sebelumnya, penulis tertarik untuk meneliti perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan. Oleh karena itu, penulis melakukan penelitian dengan judul “Keadilan Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada karyawan”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran keadilan organisasi, kecerdasan emosional dan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan?
2. Apakah terdapat hubungan antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan?

3. Apakah terdapat hubungan antara kecerdasan emosional dengan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh keadilan organisasi dan kecerdasan emosional terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan?

C. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran keadilan organisasi, kecerdasan emosional dan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan.
2. Mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan.
3. Mengetahui hubungan antara kecerdasan emosional dengan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan.
4. Mengetahui pengaruh keadilan organisasi dan kecerdasan emosional terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan.

D. Manfaat penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman tentang pengaruh keadilan organisasi dan kecerdasan emosional terhadap perilaku kerja kontraproduktif, sekaligus menjadi referensi untuk pengembangan teori manajemen dan psikologi organisasi serta rujukan bagi penelitian selanjutnya di bidang perilaku karyawan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan dalam upaya pengembangan kemampuan pengelolaan emosi karyawan, sehingga potensi munculnya perilaku kerja kontraproduktif dapat diminimalkan dan performa individu dapat ditingkatkan secara optimal.

b. Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian ini bagi perusahaan diharapkan dapat menjadi landasan dalam penyusunan kebijakan serta strategi pengelolaan sumber

daya manusia yang lebih berkeadilan. Selain itu, penelitian ini juga dapat mendukung terciptanya suasana kerja yang lebih nyaman dan harmonis, sekaligus mendorong peningkatan produktivitas serta kepuasan kerja para karyawan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai rujukan serta bahan informasi bagi studi selanjutnya yang mengkaji keterkaitan antara keadilan organisasi, kecerdasan emosional, dan perilaku kerja kontraproduktif pada beragam situasi maupun sektor industri yang berbeda.