
ARTIKEL PENELITIAN

PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL DINAS SOSIAL KOTA SURABAYA

INDAHINSANI PURNASARI ANGGORO & FENDY SUHARIADI

Departemen Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada pegawai negeri sipil Dinas Sosial Kota Surabaya. Tipe penelitian ini adalah kuantitatif eksplanatoris dengan populasi subjek 72 orang pegawai negeri sipil Dinas Sosial Kota Surabaya. Alat ukur persepsi dukungan organisasi milik Eisenberger, dkk. (1986) yaitu SPOS, alat ukur perilaku kerja kontraproduktif milik Ananda (2017) berdasarkan teori milik Bashir (2012), dan alat ukur kepuasan kerja milik Spector (1997) yaitu JSS. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh persepsi dukungan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif dengan dimediasi oleh kepuasan kerja dan jenis mediasi bersifat passial. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif sebesar 0,770 dengan *R square* sebesar 0,592.

Kata kunci: persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja, perilaku kerja kontraproduktif

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of perceived organizational support on counterproductive work behavior with job satisfaction as mediator variable on government employees social department in Surabaya. This type of research is explanatory quantitative with population of subject 72 person government employees social department in Surabaya. Instrument Perceived Organizational Support by Eisenberger, et. al. (1986) that is SPOS, instrument Counterproductive Work Behavior by Ananda (2017) based on theory by Bashir (2012), and instrument Job Satisfaction by Spector (1997) that is JSS. This research has shown that there is effect of perceived organizational support and counterproductive work behavior mediated by job satisfaction, and the mediation is partial. The effect of Perceived Organizational Support and Counterproductive Work Behavior mediated by Job Satisfaction is 0,770 with *R square* is 0,592.

Key words: perceived organizational support, job satisfaction, counterproductive work behavior

*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: fendy.suhariadi@psikologi.unair.ac.id



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

PENDAHULUAN

Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 1, pegawai negeri sipil atau disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Pegawai Negeri Sipil memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh negara, dalam hal ini produktivitas pegawai sangat dibutuhkan agar dapat menjalankan tugas yang sesuai dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 11 yaitu melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), sudah seharusnya dapat melayani publik secara profesional sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Hal ini mengharuskan pegawai untuk berperilaku produktif agar pelayanan terhadap publik dapat berjalan secara maksimal. Menurut Suhariadi (2005) perilaku produktif merupakan perilaku pegawai yang mengarah pada produktivitas dengan mengacu pada efektivitas dan efisiensi yang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, ini merupakan perilaku yang diharapkan oleh organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Namun pada kenyataannya terdapat perilaku yang tidak diharapkan oleh organisasi yang berkebalikan dari perilaku produktif yaitu perilaku kerja kontraproduktif.

Perilaku kerja kontraproduktif dapat dilakukan oleh banyak pegawai di sebuah organisasi sehingga terkesan tidak termasuk dalam pelanggaran norma, namun menurut pandangan organisasi perilaku ini termasuk kontraproduktif sebab merugikan organisasi itu sendiri, seperti melakukan ijin sakit pada saat hari kerja meski sebenarnya tidak sakit, hal tersebut bukan menjadi hal yang baru dalam dunia kerja, karena banyak pegawai yang melakukan hal tersebut (Sackett dan Devore, 2001, dalam Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2005). Menurut Sackett dan Devore (2001, dalam Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2005) pelanggaran disiplin yang dilakukan pegawai dapat menyebabkan biaya pengeluaran yang besar dalam perusahaan serta menurunnya produktivitas kerja organisasi. Hal ini juga sejalan dengan Mount, Ilies, & Johnson (2006) yang menyebutkan bahwa dampak perilaku ini dapat meluas dan menyebabkan kerugian yang cukup besar dilihat dari mahalnnya biaya yang harus dikeluarkan organisasi, selain itu kesejahteraan pegawai juga mengalami penurunan.

Perilaku kerja kontraproduktif mencakup perilaku yang relatif tidak terlalu parah seperti menyebarkan fitnah, penggunaan internet yang tidak tepat, dan membuang sampah sembarangan, serta perilaku yang lebih parah seperti pelecehan, sabotase peralatan, mencuri barang rekan kerja, dan kekerasan fisik (Mount, Ilies, Johnson, 2006). Beberapa bentuk perilaku kerja kontraproduktif menurut Sackett dan Devore (2001, dalam Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2005) yaitu pencurian, penghancuran atau kerusakan barang, penyalahgunaan informasi (seperti pemalsuan catatan dan mengungkapkan informasi yang rahasia), penyalahgunaan waktu dan sumber daya (seperti membuang-buang waktu kerja), perilaku yang tidak sesuai dengan prosedur keamanan, ketidakhadiran tanpa alasan dan keterlambatan, kualitas pekerjaan yang buruk, penggunaan alkohol dan narkoba, tindakan verbal dan fisik yang tidak tepat.

Pada laman resmi Sekretariat Kabinet Republik Indonesia diketahui bahwa Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) menyidangkan 47 kasus PNS yaitu bolos hingga ratusan hari kerja, melakukan pungutan liar, pemalsuan dokumen, tidak patuh pada ketentuan kerja, dan tidak melaksanakan tugas kedinasan (Humas, 2018). Selanjutnya disebutkan juga oleh Aini (2018) bahwa terdapat dua PNS di Surabaya yang mangkir dalam pelaksanaan tugas atau kerap tidak masuk kerja tanpa alasan. Kedua orang ini berasal dari dua dinas yang berbeda dan salah satu diantaranya sudah terbukti melakukan pelanggaran sehingga akan segera dilakukan pemecatan. Diketahui bahwa salah satu pegawai negeri sipil tersebut berasal dari Dinas Sosial.

Perilaku kerja kontraproduktif tidak lepas dari faktor-faktor yang menjadi penyebab munculnya perilaku ini, menurut Bennet & Robinson (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai melakukan perilaku kerja kontraproduktif yaitu reaksi terhadap ketidakadilan, perasaan tidak puas, *role modeling*, dan pencarian sensasi. Selain itu, Sprung (2011) menambahkan beberapa faktor yang mempengaruhi seseorang melakukan perilaku kerja kontraproduktif yaitu faktor demografis, sikap kerja, emosi, kepribadian, gaya kepemimpinan, ketidakstabilan tempat kerja, keadilan organisasi, pengaruh rekan kerja, dan stres kerja.

Perilaku kerja kontraproduktif pernah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya seperti Penny dan Spector (2005), Mount, Iles & Johnson (2006), Bowling (2010), Bashir, Nasir, Qayyum, dan Bashir (2012), Onuoha (2013), Czarnota dan Bojarska (2015), Tuna dan Boylu (2016), Joy dan Balu (2016), serta Vatankhah, Javid, dan Raoofi (2017). Terdapat banyak faktor-faktor yang dikaitkan dengan perilaku kerja kontraproduktif, salah satunya adalah persepsi dukungan organisasi (Joy & Balu, 2016) dan kepuasan kerja (Mount, Iles & Johnson, 2006).

Menurut Tuna dan Boylu (2016) selama bekerja sebagai pegawai di bidang jasa, banyak tuntutan yang mengharuskan pegawai untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, tidak dipungkiri pegawai merasa tanggung jawab yang dipikul dapat meningkatkan stres. Pada hal ini, Tuna dan Boylu (2016) menambahkan bahwa beban stres yang dialami menyebabkan meningkatnya kebutuhan pegawai dalam mendapatkan dukungan. Oleh karena itu dukungan organisasi yang dirasakan atau yang biasa disebut sebagai persepsi dukungan organisasi, menjadi hal yang penting (Tuna & Boylu, 2016).

Pada beberapa penelitian, persepsi dukungan organisasi sering dikaitkan sebagai penyebab perilaku kerja kontraproduktif (Onuoha, 2013; Joy & Balu, 2016; Tuna & Boylu, 2016; Vatankhah, 2017). Menurut Onuoha (2013) pegawai cenderung melakukan perilaku yang berbahaya jika mereka menganggap organisasi tidak mendukung, sedangkan persepsi yang baik mengenai dukungan organisasi memiliki kecil kemungkinan untuk terkait dengan perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini sejalan dengan pendapat Eisenberger dan Huntington (1986) yang mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi dan menyebabkan pegawai mengusahakan hasil yang terbaik dalam pekerjaannya sehingga pegawai akan bekerja secara maksimal untuk memenuhi tujuan organisasi. Oleh karena itu, tidak dapat dipungkiri bahwa persepsi dukungan organisasi penting agar tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Selain itu, apabila pegawai mengusahakan hasil yang terbaik dalam pekerjaannya, maka pegawai cenderung akan menghindari perilaku yang dapat menghambat pekerjaan mereka demi tercapainya tujuan organisasi.

Persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Pada hal ini, kepuasan kerja diklarifikasikan sebagai pengaruh refleksi dari pengalaman dan persepsi pegawai terhadap tempat kerjanya. Penilaian kepuasan kerja pegawai dilihat berdasarkan persepsi pegawai itu sendiri terhadap ciri-ciri pekerjaannya. Pengalaman yang dirasakan oleh pegawai berkaitan dengan semua hal yang dialami selama di tempat kerja seperti hubungannya dengan rekan kerja, gaji yang diterima, tugas yang diberikan, dan berbagai hal yang mempengaruhi persepsi pegawai terhadap tempat kerja (Kavanagh, dkk., 1990, dalam Wijono 2010).

Selain persepsi dukungan organisasi, kepuasan kerja juga pernah diteliti sebagai salah satu penyebab munculnya perilaku kerja kontraproduktif. Kepuasan kerja diklarifikasikan sebagai pengaruh refleksi dari pengalaman dan persepsi pegawai terhadap tempat kerjanya, dengan kata lain pegawai merasa puas apabila ia mendapatkan pengalaman dan tempat kerja yang dianggap positif. Penilaian kepuasan kerja pegawai dilihat berdasarkan persepsi pegawai itu sendiri terhadap ciri-ciri pekerjaannya. Pengalaman yang dirasakan oleh pegawai berkaitan dengan semua hal yang dialami selama di tempat kerja seperti hubungannya dengan rekan kerja, gaji yang diterima, tugas yang diberikan, dan berbagai hal yang mempengaruhi persepsi pegawai terhadap tempat kerja (Kavanagh,

dkk., 1990, dalam Wijono 2010). Persepsi pegawai terhadap tempat kerja berkaitan dengan bagaimana organisasi memperlakukan pegawai. Selanjutnya, Wijono (2010) menambahkan bahwa organisasi akan menanggung beban biaya yang cukup tinggi apabila kepuasan kerja pegawai tidak diperhatikan dengan baik, sebab dapat memicu pegawai untuk melakukan perilaku kerja kontraproduktif seperti bolos kerja, pelanggaran disiplin, penurunan produktivitas kerja, dan masih banyak lagi.

Perilaku Kerja Kontraproduktif

Menurut definisinya, perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku yang sengaja dilakukan dengan tujuan tertentu yang melanggar norma dan aturan organisasi yang dengan demikian dapat mengancam kesejahteraan organisasi maupun anggotanya (Robinson & Bennet, 1995). Menurut Sackett dan Devore (2001, dalam Anderson, Ones, Sinangil, & Viswesvaran, 2005) perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku yang bertentangan dengan kepentingan organisasi yang dianggap ilegal, tidak bermoral, atau menyimpang dari aturan yang berlaku.

Menurut Fox, Spector, dan Miles (2001) perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang dilakukan dengan tujuan yang merugikan organisasi maupun anggotanya seperti perbuatan agresi, pencurian, kegagalan mengikuti instruksi secara sengaja, ataupun mengerjakan pekerjaan dengan tidak benar. Kemudian Bashir, Nasir, dan Qayyum (2012) mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif sebagai perilaku yang sengaja dilakukan untuk merusak kepentingan organisasi dan mengancam kesejahteraan organisasi serta anggotanya dengan melakukan sabotase, pencurian, penarikan diri, penggunaan waktu dan sumber daya organisasi yang tidak semestinya, serta melakukan korupsi.

Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi adalah persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi atau perusahaan menghargai kontribusi yang telah diberikan serta kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart, & Adis, 2015). Kemudian Krishnan & Mary (2012) juga mendefinisikan persepsi dukungan organisasi sebagai kepercayaan pegawai bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi. Menurut Eisenberger, dkk. (1986) persepsi dukungan organisasi merupakan keyakinan pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai dalam organisasi.

Persepsi dukungan organisasi menjadi jaminan bagi pegawai untuk mendapatkan bantuan dari organisasi bila diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan agar lebih efektif, selain itu organisasi akan memberikan bantuan pada saat pegawai menghadapi situasi penuh tekanan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Eisenberger, dkk. (1986) Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan keterikatan afektif pegawai terhadap organisasi, selain itu harapan pegawai untuk dihargai oleh organisasi juga meningkat setelah pegawai melakukan usaha yang lebih besar untuk memenuhi tujuan organisasi.

Kepuasan Kerja

Menurut Spector (1997) kepuasan kerja merupakan bagaimana perasaan seseorang mengenai pekerjaan yang mereka miliki dan berbagai aspek lainnya dari pekerjaan itu sendiri serta sejauh mana seseorang menyukai (merasakan kepuasan) atau tidak menyukai (tidak merasakan kepuasan) pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi dan evaluasi pegawai terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh kebutuhan, nilai, dan harapan, yang dianggap penting bagi individu (Sampena, dkk. 2002, dalam Lumley, dkk. 2011). Selanjutnya kepuasan kerja didefinisikan sebagai orientasi emosional pegawai terhadap peran pekerjaan yang dilakukan (Vroom, 1982, dalam

Worrell, 2004). Kemudian menurut Armstrong, 2006, dalam Funmilola, dkk. (2013) kepuasan kerja merujuk pada sikap dan perasaan seseorang tentang pekerjaannya. Sikap positif dan menguntungkan terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja. Sikap negatif dan tidak menguntungkan terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor untuk mencapai hasil kerja yang optimal, sebab pada saat pegawai mendapatkan perasaan puas terhadap pekerjaannya, maka akan diikuti dengan usaha yang keras dengan segenap kemampuannya agar dapat bekerja secara optimal (Johan, 2002, dalam Laksmi & Hadi, 2012).

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Kemudian tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk (1) mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja, (2) mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif, (3) mengetahui dan menganalisis pengaruh perilaku kerja kontraproduktif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya hipotesis pada penelitian ini yaitu :

Ha : Ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Sosial Kota Surabaya.

Ho : Tidak ada pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Sosial Kota Surabaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode *survey* dan menggunakan alat ukur berupa kuesioner. Pada penelitian ini, subjek yang digunakan merupakan seluruh pegawai negeri sipil Dinas Sosial Kota Surabaya sebanyak 72 orang. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur persepsi dukungan organisasi yaitu SPOS (*Survey of Perceived Organizational Support*) milik Eisenberger, dkk. (1986) dengan reliabilitas sebesar 0,87 kemudian kepuasan kerja yaitu JSS (*Job Satisfaction Survey*) milik Spector (1997) dengan reliabilitas sebesar 0,91 dan perilaku kerja kontraproduktif milik Ananda (2017) berdasarkan teori milik Bashir, Nasir, Qayyum, dan Bashir (2012) dengan reliabilitas sebesar 0,91. Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis deskriptif, uji normalitas, uji linieritas, uji homoskedastisitas, uji multikolinearitas, uji *sobel test*, dan uji regresi berganda.

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif

Berikut ini merupakan hasil analisis deskriptif pada penelitian ini:

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif

N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev	Skewness	Kurtosis
---	------	------	------	----------	----------	----------

Persepsi Dukungan Organisasi	72	60	80	71.58	6.650	-0.418	-1.269
Kepuasan Kerja	72	125	190	157.50	15.842	-0.351	-0.898
Perilaku Kerja Kontraproduktif	72	36	90	61.38	13.877	0.401	-0.137

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel persepsi dukungan organisasi memiliki nilai minimum 60 dan memiliki nilai maksimum 80 dari total 72 subjek. Nilai standar deviasi pada variabel ini sebesar 6,65 dengan rata-rata 71,58. Pada variabel kepuasan kerja, nilai minimum 125 dan nilai maksimum 190. Nilai standar deviasi sebesar 15,84 dengan rata-rata 157,5. Kemudian variabel perilaku kerja kontraproduktif memiliki nilai minimum 36 dan nilai maksimum 90. Nilai standar deviasi 13,87 dengan rata-rata 61,38. Pada persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja memiliki nilai *skewness* negatif sebesar -0,418 dan -0,351. Sedangkan perilaku kerja kontraproduktif memiliki nilai *skewness* positif sebesar 0,401. Kemudian untuk nilai *kurtosis* pada variabel persepsi dukungan organisasi sebesar -1,269, untuk variabel kepuasan kerja sebesar -0,898, dan untuk variabel perilaku kerja kontraproduktif sebesar -0,137.

Uji Asumsi

Pada penelitian ini uji asumsi yang dilakukan adalah uji normalitas, uji linieritas, uji homoskedastisitas, dan uji multikolinearitas. Uji normalitas dilakukan menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov* dengan nilai signifikan sebesar 0,089. Distribusi data dapat dikatakan normal jika hasil *Kolmogorov-Smirnov* memiliki nilai signifikan lebih dari 0,05 (Pallant, 2011). Dengan demikian, penelitian ini memiliki persebaran data yang normal sehingga menggunakan teknik statistik parametrik.

Kemudian hasil uji linieritas antara variabel perilaku kerja kontraproduktif dengan variabel persepsi dukungan organisasi sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan linier antara variabel perilaku kerja kontraproduktif dengan variabel persepsi

dukungan organisasi. Selain itu, hasil uji linieritas antara variabel perilaku kerja kontraproduktif dengan variabel kepuasan kerja sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan linier antara variabel perilaku kerja kontraproduktif dengan variabel kepuasan kerja.

Pada hasil uji homoskedastisitas dalam penelitian ini telah terpenuhi. Selanjutnya pada uji multikolinearitas dalam penelitian ini menunjukkan nilai *tolerance* sebesar 0,431 dan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) sebesar 2,322. Karena nilai *tolerance* berada di atas 0,1 dan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*) berada dibawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa uji asumsi multikolinearitas pada penelitian ini dapat terpenuhi.

Uji Korelasi

Setelah melakukan uji asumsi, peneliti melakukan uji korelasi dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 2. Matrik Interkorelasi

	Variabel	KK	PDO	PKK
1.	KK	1	0,754	-0,736
2.	PDO	0,754	1	-0,703
3.	PKK	-0,736	-0,703	1

Keterangan:

KK : Kepuasan Kerja

PDO : Persepsi Dukungan Organisasi

PKK : Perilaku Kerja Kontraproduktif

Berdasarkan tabel hasil statistik korelasi di atas dapat diketahui bahwa kekuatan hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan persepsi dukungan organisasi tergolong besar yaitu sebesar 0,754. Kemudian untuk variabel kepuasan kerja dengan variabel perilaku kerja kontraproduktif memiliki nilai sebesar -0,736 yang termasuk dalam kategori kekuatan hubungan yang besar. Terakhir untuk variabel persepsi dukungan organisasi dengan variabel perilaku kerja kontraproduktif memiliki nilai sebesar -0,703 yang termasuk dalam kategori

kekuatan hubungan yang besar. Selanjutnya pada hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan persepsi dukungan organisasi menunjukkan arah hubungan yang positif yang artinya jika variabel kepuasan kerja meningkat, maka variabel persepsi dukungan organisasi juga akan meningkat. Berbeda dengan variabel kepuasan kerja dengan variabel perilaku kerja kontraproduktif dan variabel persepsi dukungan organisasi dengan variabel perilaku kerja kontraproduktif, diketahui bahwa arah hubungannya bersifat negatif. Artinya jika variabel kepuasan kerja menurun, maka variabel perilaku kerja kontraproduktif akan meningkat. Kemudian jika variabel persepsi dukungan organisasi menurun, maka variabel perilaku kerja kontraproduktif akan meningkat.

Uji Mediasi *Sobel Test*

Berdasarkan hasil analisis uji mediasi *Sobel Test*, diketahui nilai *test statistic* sebesar 3,75 dan nilai *p-value* sebesar 0,00 yang memiliki arti dibawah 0,05. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif.

Uji Regresi Berganda

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi

Model Regresi	R square	Nilai B	Signifikansi	Keterangan
Regresi X ke Z	0,569	1,797	0,000	Signifikan
Regresi X ke Y	0,494	-1,466	0,000	Signifikan
Regresi X dan Z ke Y	0,592	-0,714 (X)	0,005 (X)	Signifikan
		-0,419 (Z)	0,000 (Y)	Signifikan

Uji regresi berganda mampu menguji adanya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan adanya peran variabel mediator, namun sebelumnya diperlukan beberapa kondisi yang harus dipenuhi (Baron & Kenny, 1986). Berikut ini kondisi yang harus dipenuhi : (1) Variabel independen (X) harus mempengaruhi variabel mediator (Z) pada uji regresi pertama, (2) Variabel independen (X) harus mempengaruhi variabel dependen (Y)

pada uji regresi kedua, (3) Variabel mediator (Z) harus mempengaruhi variabel dependen (Y) pada uji regresi ketiga. Apabila tiga kondisi tersebut telah terpenuhi, maka pengaruh variabel independen (X) pada variabel dependen (Y) harus memiliki nilai yang lebih kecil pada uji regresi ketiga daripada uji regresi kedua. Mediasi sempurna (*complete mediation*) terjadi ketika variabel independen tidak memiliki pengaruh atau tidak signifikan ketika variabel mediator dikontrol.

Berdasarkan tabel hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa hasil analisis regresi telah memenuhi tiga syarat yang diperlukan dalam analisis pengaruh mediasi. Pada kondisi ketiga, hasil koefisien regresi pada uji kedua (regresi X ke Y) nilainya lebih kecil jika dibandingkan dengan uji ketiga (regresi X dan Z ke Y). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat penurunan yang signifikan dari -1,466 menjadi -0,714. Oleh karena itu kondisi ketiga telah terpenuhi dengan peran mediasi yang bersifat parsial (*partial mediation*). Artinya tidak sepenuhnya memediasi karena variabel independen dan variabel dependen masih bisa berpengaruh secara signifikan meski tanpa adanya variabel mediator. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan ada pengaruh signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Sosial Kota Surabaya diterima.

DISKUSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada pegawai negeri sipil Dinas Sosial Kota Surabaya. Berdasarkan hasil analisis regresi yang telah diperoleh pada penelitian ini, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Beberapa studi menunjukkan bahwa pegawai yang didukung oleh organisasi mereka akan merasa puas dengan pekerjaan mereka (Riggle, dkk, 2009, dalam Colakoglu, dkk, 2010). Kemudian menurut Robbins (1993) dalam Lumley, dkk. (2011), ketidakpuasan pegawai dapat terjadi apabila pegawai merasa usaha yang diberikan untuk organisasi tidak diakui atau tidak diberikan penghargaan secara adil. Pada penelitian ini, pengaruh persepsi dukungan

organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai *R square* sebesar 0,569. Hal ini menunjukkan bahwa 56,9% variasi dari kepuasan kerja dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi, 43,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di penelitian ini. Kemudian pada hasil analisis koefisien regresi, persepsi dukungan organisasi memiliki korelasi yang positif terhadap kepuasan kerja ($B = 0,317$). Nilai koefisien regresi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi yang dirasakan, maka semakin tinggi kepuasan kerja pada pegawai negeri sipil Dinas Sosial Kota Surabaya.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelitian ini juga telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bowling (2010) yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kerja kontraproduktif memiliki hasil yang negatif. Pada penelitian ini, pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif memiliki nilai *R square* sebesar 0,542. Hal ini menunjukkan bahwa 54,2% variasi dari perilaku kerja kontraproduktif dipengaruhi oleh kepuasan kerja, 45,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di penelitian ini. Kemudian pada hasil analisis koefisien regresi, kepuasan kerja memiliki korelasi yang negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif ($B = -0,645$). Nilai koefisien regresi yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, maka semakin rendah perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai negeri sipil Dinas Sosial Kota Surabaya.

Menurut Mount, dkk (2006), terdapat dua teori yang berkaitan dan sangat relevan untuk menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kerja kontraproduktif yaitu teori pertukaran sosial, dimana individu yang merasa menerima perlakuan yang tidak menguntungkan cenderung merasa marah, penuh dendam, dan tidak puas. Teori selanjutnya yaitu norma timbal balik, yang menjelaskan bahwa ketika individu merasa tidak puas dengan organisasi atau atasan, mereka dapat melakukan tindakan perilaku negatif. Singkatnya, model teoritis ini memprediksi bahwa pegawai melakukan tindakan balasan terhadap kondisi yang tidak memuaskan dan tempat kerja yang tidak adil dengan melibatkan perilaku yang merugikan organisasi atau pegawai lainnya (Mount, dkk, 2006). Sebaliknya, jika pegawai

merasakan kepuasan kerja, maka perilaku kerja kontraproduktif akan berkurang. Seperti yang dijelaskan Morrison (2008, dalam Lumley, dkk, 2011), konsekuensi dari kepuasan kerja mencakup kinerja yang lebih baik, pengurangan *withdrawal* dan pengurangan perilaku kontraproduktif. Selain itu, kepuasan kerja juga dikatakan mempengaruhi kesejahteraan organisasi terkait dengan produktivitas kerja, *turnover* pegawai, ketidakhadiran (*absenteeism*) dan kepuasan hidup (Spector, 2008, dalam Lumley, dkk, 2011).

Penelitian ini juga membuktikan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelitian ini juga telah dibuktikan pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Onuoho (2013), terbukti bahwa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan perilaku kerja kontraproduktif.

Pada penelitian ini, pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif memiliki nilai *R square* sebesar 0,494. Hal ini menunjukkan bahwa 49,4% variasi dari perilaku kerja kontraproduktif dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi, 50,6% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada di penelitian ini. Kemudian pada hasil analisis koefisien regresi, persepsi dukungan organisasi memiliki korelasi yang negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif ($B = -1,466$). Nilai koefisien regresi yang negatif menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi pegawai terhadap dukungan organisasi yang dirasakan, maka semakin rendah perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai negeri sipil Dinas Sosial Kota Surabaya.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Joy dan Balu (2016) pada pegawai di sektor jasa yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan terdapat hubungan negatif yang kuat antara persepsi dukungan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif. Menurut Joy dan Balu (2016) individu dapat menentukan sifat-sifat positif yang didapatkan dari pengalaman kerja yang dirasakan kemudian menghasilkan hal yang positif seperti komitmen afektif serta dapat mengurangi hal yang negatif seperti perilaku kerja kontraproduktif.

Kemudian pada penelitian ini, penulis juga menguji kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hal tersebut didukung oleh pendapat yang diutarakan oleh Joy dan Balu (2016) yang menyatakan

bahwa persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif, namun terlepas dari itu, terdapat beberapa peneliti yang menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi secara positif terkait dengan kepuasan kerja pula (Aquino & Griffeth, 1999; Eisenberger, dkk. 1997; Shore & Tetrick, 1991, dalam Joy & Balu, 2016).

Pada penelitian ini terbukti bahwa terdapat pengaruh antara persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan uji *Sobel Test* yang hasilnya adalah kepuasan kerja dapat memediasi hubungan persepsi dukungan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif. Selain itu dibuktikan pula dengan regresi berganda yang hasilnya terdapat peran mediasi yang bersifat parsial (*partial mediation*) yang artinya tidak sepenuhnya memediasi karena variabel independen dan variabel dependen masih bisa berpengaruh secara signifikan meski tanpa adanya variabel mediator. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Mount, Ilies, dan Johnson (2006) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *personality traits* dan keinginan individu untuk memunculkan perilaku kerja kontraproduktif.

Kemudian hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial, norma timbal balik, dan *attitude behavior theory*. Teori pertukaran sosial (Gould, 1979, dalam Mount, Ilies, & Johnson, 2006) dapat memprediksi bahwa individu yang merasa telah menerima perlakuan yang tidak menguntungkan bagi dirinya cenderung akan merasa marah, penuh dendam, dan tidak puas. Perlakuan yang tidak menguntungkan didapatkan dari organisasi atau atasannya yang tidak memberikan perlakuan yang baik. Selanjutnya berdasarkan norma timbal balik (Gouldner, 1960, dalam Mount, Ilies, & Johnson, 2006), ketika individu tidak puas dengan organisasi atau atasan, mereka dapat melakukan tindakan perilaku negatif seperti datang terlambat kerja, mengambil waktu istirahat lebih lama, pulang lebih awal, dan seterusnya (Mount, Ilies, & Johnson, 2006). Kedua pendekatan ini memprediksi bahwa pegawai melakukan tindakan balasan terhadap kondisi yang tidak memuaskan dan tempat kerja yang tidak adil dengan melibatkan perilaku yang merugikan organisasi (Mount, Ilies, & Johnson, 2006).

Kemudian melalui pendekatan *attitude behavior theory* yang diungkapkan oleh Fishbein dan Ajzen (1975, dalam Bodur, Brinberg, & Coupey, 2000) menganjurkan perspektif mengenai faktor yang menentukan sikap. Pada pendekatan ini, sikap pegawai ditentukan oleh struktur kognitif yang dihasilkan berdasarkan pada kepercayaan dan harapan. Kepercayaan ini dihasilkan oleh aspek-aspek yang ada di organisasi sehingga pada akhirnya akan menunjukkan perilaku. Kepercayaan yang positif akan menimbulkan perilaku yang positif, sedangkan kepercayaan negatif akan menimbulkan perilaku yang negatif. Selain itu, Fishbein dan Ajzen (1980, dalam Abdullah & Halim, 2016) menjelaskan bahwa sikap dan perilaku merupakan hasil dari pengalaman (atas penghargaan atau hukuman) dan norma (asumsi orang lain mengenai apakah perilaku tertentu diterima atau tidak). Maka pegawai akan memutuskan untuk berperilaku positif atau negatif berdasarkan atas penghargaan yang diberikan organisasi dan hukuman yang berlaku di organisasi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang sudah dilakukan peneliti, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator pada pegawai negeri sipil Dinas Sosial Kota Surabaya. Pada penelitian ini terdapat peran mediasi yang bersifat parsial (*partial mediation*) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat berhubungan secara langsung (*direct effect*) terhadap perilaku kerja kontraproduktif serta memiliki hubungan secara tidak langsung (*indirect effect*) terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan dimediasi oleh kepuasan kerja. Jika dilihat pada kedua jenis pengaruh tersebut, pengaruh yang bersifat tidak langsung (*indirect effect*) memiliki kontribusi yang lebih besar dibandingkan dengan pengaruh yang bersifat langsung (*direct effect*) dalam menjelaskan terjadinya perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai negeri sipil Dinas Sosial Kota Surabaya.

Saran untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lainnya seperti usia, gender, dan masa kerja sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai negeri sipil. Selain itu penelitian selanjutnya juga dapat melakukan analisis per-dimensi untuk mengetahui sumbangan dimensi pada perilaku kerja kontraproduktif mana yang paling besar kemunculannya sehingga dapat menjelaskan lebih

mendalam mengenai perilaku kerja kontraproduktif. Kemudian saran untuk Dinas Sosial Kota Surabaya diharapkan untuk meningkatkan aktivitas yang dapat mendekatkan pegawai dengan organisasi agar persepsi dukungan organisasi dapat meningkat. Selanjutnya diharapkan Dinas Sosial Kota Surabaya memenuhi berbagai aspek yang dianggap penting oleh pegawai terkait dengan pekerjaan untuk meningkatkan kepuasan kerja agar dapat mempertahankan rendahnya perilaku kerja kontraproduktif. Menurut Spector (1997), yang bisa dilakukan organisasi untuk membuat tempat kerja menjadi lebih baik untuk pegawainya adalah meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi perilaku kerja kontraproduktif.

PUSTAKA ACUAN

- Abdullah, A., & Halim, F. W. (2016). The Influence of Work Ethic and Counterproductive Work Behavior of Civil Servants. *Journal of Technology Management and Business*, 03.
- Aini, N. (2018, Januari 30). *Soal Adanya PNS yang Mangkir dari 2 Dinas Berbeda, Risma Katakan Sudah Dalam Proses Pemecatan*. Dipetik Maret 3, 2018, dari TribunJatim.com: <http://jatim.tribunnews.com/2018/01/30/soal-adanya-pns-yang-mangkir-dari-2-dinas-berbeda-risma-katakan-sudah-dalam-proses-pemecatan>
- Ananda, N. Y. (2017). *Pengaruh Kontrak Psikologis dan Modal Psikologis Terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif di Organisasi V*. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2005). *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology (Vol. 1)*. London: Sage Publications.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistic Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.
- Bashir, S., Nasir, M., Qayyum, S., & Bashir, A. (2012). Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan. *Public Organization*, 375-366.
- Bennet, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Bodur, H. O., Brinberg, D., & Coupey, E. (2000). Belief, Affect, and Attitude: Alternative Models of the Determinants of Attitude. *Journal of Consumer Psychology*, 9, 17-28.
- Bowling, N. A. (2010). Effect of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role. *J Bus Psychol*, 119-130.
- Colakoglu, U., Culha, O., & Atay, H. (2010). The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 125-150.
- Czarnota, J., & Bojarska. (2015). Counterproductive Work Behavior and Job Satisfaction: A Surprisingly Rocky Relationship. *Journal of Management & Organization*, 21(04), 460-470.

- Eisenberger, R., & Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Fox, S.; Spector, P. E.; Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Respon to Job Stressors and Organizational Justice : Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 291-309.
- Funmilola, O. F., Sola, K. T., & Olusola, A. G. (2013). Impact of Job Satisfaction Dimensions on Job Performance in a Small and Medium Enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Humas. (2018, Februari 21). *Sebagian Besar Karena Bolos Kerja, Sidang BAPEK Berhentikan 33 PNS*. Dipetik April 16, 2018, dari Sekretariat Kabinet Republik Indonesia: <http://setkab.go.id/sebagian-besar-karena-bolos-kerja-sidang-bapek-berhentikan-33-pns/>
- Indonesia, P. R. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*. Kementerian Sekretariat Negara RI.
- Joy, M. M., & Balu, V. (2016). The Impact of Perceived Organizational Support on COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR- An Empirical Study in Indian Information Technology Sector. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 5.
- Krishnan, J., & Mary, V. S. (2012). Perceived Organizational Support - An Overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 1-31.
- Laksmi, N. A., & Hadi, C. (2012). Hubungan antara Konflik Peran Ganda (Work Family Conflict) dengan Kepuasan Kerja pada Karyawati bagian Produksi PT.X. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1.
- Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the Job Satisfaction and Organisational Commitment of Employees in the Information Technology Environment. *Southern African Business Review*.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationshio of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 591-622.
- Onuoha, U. C. (2013). Counterproductive Work Behavior Among Employees in Emotionally Demanding Jobs: The Roles of Perceived Organizational Support, Job Burnout, and Age. *Nigerian Journal of Applied Behavioural Sciences*, 105-114.
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual a Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS 4th Edition*. Australia: Allen & Unwin.
- Penny, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job Stress, Incivility, and Counterproductive Work Behavior (CWB): the Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 777-796.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 698-714.
- Robinson, S. L., & Bennet, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 555-572.

- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction Application, Assessment, Cause, and Consequences*. London: Sage Publications, Inc.
- Sprung, J. M. (2011). *Work Locus of Control as a Moderator of the Relationship between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior*. Bowling Green State University.
- Suhariadi, F. (2005). Deskripsi Adversity Quotient dan Perilaku Produktif dari Pemogok Kerja. *INSAN Media Psikologi*, 45-69.
- Tuna, A. A., & Boylu, Y. (2016). The Impacts of Perceived Organizational Support and Job-Related Affective Well-Being on Counterproductive Work Behavior: A Study in Service Sector. *Journal of Business Research Turk*, 505-521.
- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017). Perceived Organizational Support as the Mediator of the Relationships between High-performance Work Practices and Counterproductive Work Behavior: Evidence from Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 107-115.
- Wijono, S. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Worrell, T. G. (2004). *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.