

# BAB I

## PENDAHULUAN

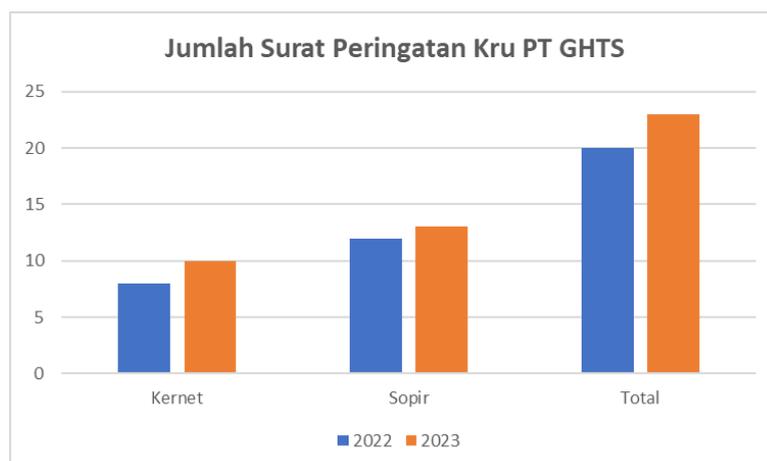
### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aspek yang penting dalam sebuah perusahaan. Bila terdapat kelemahan terhadap aspek ini, maka tujuan perusahaan akan sulit untuk dicapai secara efektif dan efisien. Pengembangan karyawan merupakan salah satu peran dalam proses penciptaan sumber daya manusia yang lebih potensial. Karena hal tersebut sumber daya manusia dalam suatu perusahaan perlu perhatian khusus dan dipandang sebagai lebih dari sekedar aset perusahaan tetapi sebagai mitra perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Dalam bekerja, berbagai macam perilaku ditunjukkan oleh para karyawan. Walaupun perusahaan berharap para pekerjanya memiliki perilaku yang sejalan dengan kebutuhan perusahaan dan dapat menguntungkan perusahaan, akan tetapi pada kenyataannya pekerja berpotensi untuk berperilaku secara menyimpang yang membahayakan dirinya sendiri maupun merugikan perusahaan dan berbagai aspek lain yang ada dalam perusahaan seperti kolega, harta benda perusahaan, bahkan proses bisnis perusahaan tersebut. Menurut Spector et al (2005) menyatakan perilaku penyimpangan tersebut dapat ditunjukkan oleh pekerja dengan *counterproductive work behavior (CWB)*. *CWB* adalah tindakan negatif secara disengaja yang merugikan atau berniat untuk merugikan sebuah organisasi serta para pemangku kepentingan organisasi tersebut seperti rekan kerja, pelanggan, dan pengawas (Spector, 2005).

Indeks Harga Konsumen (IHK) tahun 2024 di Indonesia oleh Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan tingkat inflasi terhadap biaya kebutuhan Masyarakat Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pokok terus meningkat dari tahun ke tahun. Pada Februari 2024 IHK secara umum mengalami kenaikan sebanyak 2,75% secara *year-on-year* setelah sebelumnya mengalami peningkatan 5,47% pada tahun 2023. Kebutuhan ekonomi yang terus meningkat mengharuskan pekerja untuk dapat menemukan solusi

mengatasi kesenjangan antara kebutuhan pribadi dengan kondisi organisasi dan lingkungan kerja (International Labour Organization, 2016). Ketidakseimbangan antara kebutuhan individu dengan keadaan di tempat kerja dapat menyebabkan pekerja melakukan perilaku destruktif (Shao et al., 2022). Kondisi ekonomi dan status sosial dapat menimbulkan kecenderungan seseorang untuk melakukan tindakan menyimpang seperti pencurian dan kekerasan (Aljbour & Al-Wraikat, 2022).

*CWB* dalam organisasi dapat direpresentasikan dalam bentuk perilaku penyimpangan seperti pencurian, perusakan properti milik perusahaan, kekerasan, sabotase dalam organisasi, tindakan pelecehan dan kejahatan terhadap orang lain, serta tindakan yang menjauhi kontekstual suatu individu dalam pekerjaan (Spector et al., 2006). Hal tersebut dialami oleh perusahaan jasa angkutan umum antar kota antar provinsi PT Gunung Harta Transport Solutions (PT GHTS). Beberapa sopir dan kernet di PT GHTS melakukan tindakan *counterproductive work behavior* seperti menjemput dan menagih penumpang tanpa sepengetahuan perusahaan, mengantar paket tanpa izin perusahaan, dan meninggalkan tanggung jawab. Para kru yang melakukan tindakan *CWB* akan mendapatkan sanksi berupa surat peringatan.



Gambar 1.1 Grafik Jumlah Surat Peringatan Kru PT GHTS

Sumber : Personalia PT GHTS

Grafik tersebut merepresentasikan secara visual peningkatan jumlah surat peringatan yang dikeluarkan terhadap kru saja (sopir dan kernet) di PT GHTS dari tahun ke tahun. Jumlah *CWB* yang dilakukan oleh kernet dan sopir di perusahaan GHTS mencapai 5,23% dari total 382 kru pada tahun 2022 dan meningkat menjadi 6,02% pada tahun 2023. *Counterproductive work behavior* mendapat banyak perhatian para peneliti karena memiliki implikasi yang berdampak di tempat kerja. Dalam mencegah maupun mengurangi adanya *CWB* dalam perusahaan, PT Gunung Harta Transport Solutions (PT GHTS) mengeluarkan surat peringatan (SP) terhadap kru bus yang melakukan pelanggaran peraturan perusahaan maupun undang-undang negara serta norma dan etika yang berlaku dalam sosial dan budaya di Indonesia. Pemberian surat peringatan juga menjadi salah satu cara bagi perusahaan agar tidak secara langsung mengakhiri hubungan kerja terhadap pekerja yang melanggar (Agus, 2020). Peraturan perusahaan mengkategorikan beberapa alasan pemberian surat peringatan melalui jenis pelanggaran yang sering dilakukan oleh kru.

Tabel 1.1 Rincian Surat Peringatan Kru PT GHTS

Tahun	Jumlah Surat Peringatan Kru					Total
	Pencurian	Kekerasan	Perusakan	Absensi	Kecurangan	
2022	6	4	2	5	3	20
2023	9	5	1	7	1	23

Sumber : Personalia PT GHTS

Tabel di atas menunjukkan jumlah surat peringatan yang dikeluarkan oleh perusahaan terhadap kru baik sopir maupun kernet yang bertanggung jawab terhadap armada dan penumpang perusahaan dan tidak termasuk divisi maupun karyawan lain. Pelanggaran yang didominasi oleh para kru adalah pencurian yang berjumlah 6 surat peringatan pada tahun 2022 dan naik menjadi 9 SP pada tahun 2023. Jumlah surat peringatan yang meningkat dari tahun ke tahun menunjukkan adanya penurunan kemampuan kru bus PT GHTS untuk mematuhi regulasi dan memenuhi tanggung jawabnya dengan prima. Faktor organisasional memiliki peran kunci dalam

tindakan *CWB* yang dilakukan oleh seseorang, hal tersebut dapat berupa kebijakan manajemen, sistem insentif, dan juga *job demand* (Meisler et al., 2019).

Surat peringatan dikeluarkan atas pertimbangan manajemen perusahaan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh kru. Wawancara dengan personalia PT GHTS mengungkap mengapa surat peringatan tersebut diberikan kepada kru :

*“Pemberian surat ini perlu dilakukan untuk mengingatkan kru bahwa perusahaan tidak mentoleransi segala bentuk pelanggaran yang disengaja. Ketika kernet maupun sopir mengambil penumpang dan paket tanpa tiket, melakukan kekerasan pada rekan maupun penumpang, meninggalkan tanggung jawab, dan tindakan disengaja yang membuat rusak unit bus.” (H, Personalia PT GHTS, wawancara 14 Juni 2024).*

Dalam wawancara tersebut dijelaskan bahwa perusahaan mengeluarkan surat peringatan setelah kru melalui berbagai tinjauan dan klarifikasi yang membuktikan bahwa kesalahan yang mereka lakukan bukanlah tindakan tidak disengaja tanpa niat menguntungkan dirinya sendiri melainkan memang terdapat niat bahwa dengan tindakan tersebut yang bersangkutan akan mendapatkan keuntungan tersendiri. Surat peringatan diberikan kepada kru yang secara sadar melanggar peraturan perusahaan demi mendapat keuntungan pribadi. Wawancara yang telah dilakukan dengan personalia perusahaan juga mengungkapkan bahwa beberapa kru memiliki permasalahan keluarga yang kerap mengganggu kemampuan mereka untuk hadir maupun tampil prima dalam pekerjaan. Beberapa insiden yang terdata dalam surat peringatan juga menyangkut kekerasan terhadap rekan kerja yang ditunjukkan dengan perselisihan antara kru yang sedang bertugas di dalam bus. Selain itu, dalam wawancara dengan personalia pada tanggal 3 Juli 2024 juga mengungkapkan bahwa perilaku kontra produktif

berdasarkan penelitian oleh Szewczyk & Szeliga-Duchnowska (2023) yang mengangkat teori *CWB* oleh Paul Spector dalam perusahaan GHTS didominasi oleh pencurian dari kru terhadap perusahaan dengan mengambil dan mengantar paket maupun penumpang tanpa tiket yang artinya mereka menggunakan fasilitas, infrastruktur, dan sumber daya perusahaan untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Hal tersebut juga mendukung bukti perilaku penyimpangan oleh kru PT GHTS yang dapat berpengaruh terhadap kondisi keuangan perusahaan dan juga dapat berdampak ke divisi lainnya. Dalam penelitian oleh Opatha dan Takahashi (2024) mengenai pelatihan kecerdasan emosional yang menggunakan *CWB* sebagai komponen pengukur perubahan perilaku, dinyatakan bahwa pelatihan dapat membekali pekerja dengan alat yang diperlukan untuk dapat menciptakan hubungan interpersonal yang lebih baik, mengelola emosi, beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. *Counterproductive Work Behavior* dapat dikembangkan dengan memberi kesempatan pada pelatihan kecerdasan emosional yang dapat berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan sebuah organisasi (Opatha & Takahashi, 2024).

Pendistribusian pelatihan yang baik dapat terlaksana dalam suatu perusahaan melalui *Knowledge Management* yang baik. Seperangkat pengetahuan dan kompetensi khusus organisasi dapat mendukung kemampuan organisasi untuk menawarkan produk dan layanan yang unik dan memungkinkan efektivitas operasional dalam meningkatkan nilai pelanggan (North & Kumta, 2018). *Knowledge Management* memerlukan identifikasi, akuisisi, penerimaan, penyebaran, dan evaluasi dari segala macam asset informasi bisnis seperti basis data, dokumen, prosedur, kebijakan, dan juga pengetahuan eksplisit dan implisit (Santoro et al., 2018).

Manajemen pengetahuan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya adalah dengan pelatihan (North & Kumta, 2018). Dalam buku *Management* oleh Peter Drucker dinyatakan bahwa pelatihan merupakan hal fundamental dalam melakukan manajemen salah satunya

dalam pengetahuan. Pelatihan berbasis *knowledge management* dapat meningkatkan pengetahuan individu untuk membantu mereka menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, seorang pekerja akan lebih memahami apa yang sebaiknya dilakukan dan bagaimana agar pekerjaannya lebih efektif (Ahsan et al., 2021). Dengan *knowledge management* yang tepat pelatihan dapat dilakukan untuk menyebarkan, mengulang, dan mengimplementasikan pengetahuan. Wawancara yang dilakukan dengan personalia PT GHTS menyatakan bahwa pelatihan yang diadakan di perusahaan juga tidak menentu jumlah dan jadwalnya. Hal tersebut dibuktikan dengan rekap pelatihan kru PT GHTS selama tiga tahun terakhir berikut ini.

Tabel 1.2 Pelatihan Kru Bus Gunung Harta Transport Solutions

Tahun	Jumlah Pelatihan	Tanggal	Judul Pelatihan	Jumlah Peserta
2022	3	16/06/2022	Pelayanan <i>Excelent</i>	40
		15/08/2022	Pelayanan <i>Excelent</i>	40
		01/09/2022	Pemeriksaan dan Perawatan Ban	25
2023	2	16/03/2023	Pelayanan <i>Excelent</i>	40
		29/03/2023	Pembekalan unit untuk baru <i>Volvo</i>	24
2024	1	21/05/2024	Pengenalan Instrumen <i>CCTV Bus</i>	38

Sumber: Personalia PT. GHTS

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa perusahaan mengadakan pelatihan terhadap supir dan kernet setiap tahunnya. Namun, jumlah pelatihan mengalami penurunan sejak tahun 2022. Selain mengalami penurunan, peserta pelatihan yang diadakan oleh PT GHTS terhadap kru hanya mewakili sekitar 6-10% dari total kru yang berjumlah sekitar 380 orang. Padahal, *knowledge management* yang efektif dan efisien memiliki

peran vital dalam sebuah perusahaan untuk meraih keunggulan dalam keadaan ekonomi berbasis pengetahuan atau *knowledge-based economies* (Mohaghegh et al., 2024). Pelatihan kru di perusahaan hanya diadakan sebanyak dua atau tiga kali dalam setahun tanpa ada jadwal pasti. Perusahaan yang menyebarkan, menciptakan, dan mengkodifikasi pengetahuan dapat meningkatkan kemampuan pekerjanya untuk meningkatkan kinerja (Mohaghegh, et al., 2024). Penciptaan pengetahuan yang disebarkan melalui pelatihan dan kemudian diulang secara rutin merupakan sebuah usaha perusahaan dalam menerapkan *knowledge management*. Dengan menerapkan *knowledge management* berbentuk pelatihan orientasi karyawan, sebuah perusahaan dapat menurunkan tingkat deviansi atau *CWB* para pekerjanya karena dapat memfasilitasi pekerja untuk mengatasi kebutuhan yang dapat ditemukan dalam lingkungan kerja (Yusof & Ibrahim, 2022).

Sebuah penelitian oleh Meisler (2024) bahwa persepsi tiap individu terhadap *CWB* juga dapat dipengaruhi oleh *Job Demand* dalam suatu pekerjaan melalui penyimpangan psikologis (Chen et al., 2018). *Job Demand* merupakan aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasional dalam sebuah pekerjaan yang membutuhkan usaha berkelanjutan secara mental maupun fisik (Schaufeli & Bakker, 2004) Beberapa tuntutan pekerjaan yang belum banyak diteliti yang dianggap relevan bagi pekerja, termasuk tuntutan emosional, tekanan waktu, dan *job insecurity*. Perasaan tidak nyaman terkait pekerjaan atau *job insecurity* juga bisa dirasakan oleh kru perusahaan karena pekerjaan yang dapat berhenti dan jabatan yang dapat diturunkan sewaktu-waktu, hal tersebut diungkap dalam wawancara dengan personalia PT GHTS :

*“Armada dan trayek itu punya gengsinya masing-masing. Dua hal itu juga kami jadikan tingkatan premi bagi driver atau kernet yang senior maupun berperforma baik untuk kita tingkatkan kelas unit armada maupun trayeknya. Begitu juga sebaliknya jika*

*mereka punya catatan buruk maka melalui berbagai tinjauan, kami dapat menurunkan kelas mereka atau bahkan memberhentikan. Namun untuk pemberhentian benar-benar kami hindari jadi memang lebih memilih opsi untuk dipindahkan ke trayek atau unit dibawahnya.” (H, Personalia PT GHTS, wawancara 3 Juli 2024).*

Selain *job insecurity*, beban kerja juga menjadi salah satu pemicu adanya tuntutan pekerjaan (Tsen et al., 2023). Berikut merupakan daftar trayek utama yang dimiliki oleh PT GHTS yang menjadi tugas dan tanggung jawab sebagian besar kru yang bekerja di perusahaan.

Tabel 1.3 Daftar Trayek PT GHTS 2024

Trayek	Jarak (KM)	Total Jam Kerja			Waktu Tempuh (Jam)	Jumlah Kru
		Sopir 1	Sopir 2	Kernet		
Banyuwangi - Tangerang	1.085	8	9	8	17	24
Banyuwangi - Bogor	1.084	8	9	8	17	24
Sumenep - Tangerang	999	8	8	6	16	36
Bondowoso - Tangerang	991	8	8	6	16	9
Bondowoso - Borgor	989	7	8	5	15	9
Jember - Tangerang	960	7	8	5	15	9
Malang - Tangerang	900	7	7	5	14	27
Surabaya - Tangerang	830	6	7	5	13	9
Rata - Rata	980	7	8	6	15	18

Sumber: Personalia PT. GHTS

Tabel tersebut menunjukkan jam kerja kru PT GHTS sebanyak 147 *shift* yang dirotasi oleh 382 kru serta merupakan seluruh trayek utama dari timur ke barat yang dimiliki perusahaan. Para kernet dan sopir PT GHTS memiliki jumlah premi tiap rit yang setiap individu memiliki rerata jadwal sebanyak 10 rit yang berarti 20 hari kerja dan 10 hari libur setiap bulannya, kru bekerja dengan jam dan batas waktu yang telah ditentukan. Perusahaan menghimbau bagi kedua sopir untuk bergantian menyetir setelah maksimal 4 jam berkendara. Setelah melakukan perjalanan lebih dari 1000 kilometer para kru juga diberhentikan selama 12 jam.

Penentuan jam kerja tersebut diatur oleh perusahaan demi mematuhi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2009 Tentang Lalu Lintas Dan Angkutan Jalan yang menyatakan dalam pasal 90 bahwa waktu kerja pengemudi kendaraan umum maksimal 4 jam berturut-turut dan 8 jam dalam sehari. Dalam melakukan pekerjaannya para kru PT GHTS merasa bahwa beristirahat setelah berkendara 4 jam dinilai masih terlalu dini, sehingga perusahaan mengembalikan tanggung jawab terhadap keputusan untuk bertukar *shift* dan beristirahat kepada sopir masing-masing. Tidak sedikit sopir yang merasa belum lelah dan terus menyetir hingga 6 jam lebih. Hal tersebut bertentangan dengan temuan dari *International Labour Office* oleh Kompier (2016) yang menyarankan bahwa setiap sopir sepiantanya beristirahat selama 20 menit setelah 2 jam menyetir dan menghindari sif yang terpisah seperti yang dilakukan oleh sopir pinggir di PT GHTS. Selain itu, PT GHTS yang merupakan angkutan malam tentu mengharuskan sopir untuk menyetir saat gelap dan dini hari di jalur tol yang cenderung monoton secara bentuk jalan dan rintangan. Menegemudi pada malam hari dengan kondisi jalan yang monoton seperti pada jalan tol menyebabkan pengemudi mengalami kelelahan yang dapat berakibat pada kecelakaan (Hartanto et al., 2019). Jalan yang dilalui berjam-jam akan menimbulkan pengurangan fokus dan perasaan gelisah dan mengurangi respon pengemudi dan menambah beban kerja mereka (Dogan et al., 2019). Sopir terlalu banyak bekerja ketika memiliki jam kerja yang panjang melebihi 5 jam sehari dan mengalami tuntutan fisik yang dari pekerjaan menyetir tersebut (Kim et al., 2018).

Kondisi jalanan dan tuntutan pekerjaan yang sedemikian rupa tentunya berpengaruh terhadap kemampuan kru dalam melaksanakan tugasnya. *Job Demand* berpengaruh terhadap kecenderungan pekerja untuk melakukan *CWB* jika dilihat dari beban kerja serta permasalahan keluarga dan tekanan waktu yang diterima oleh pekerja (Chen et al., 2018). Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian *counterproductive work behavior* kru bus dalam industri jasa transportasi penumpang. Sehingga judul yang diajukan oleh peneliti adalah

**“Pengaruh *Knowledge Management* dan *Job Demand* Terhadap *Counterproductive Work Behavior* di PT. Gunung Harta Transport Solutions.”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan penelitian ini adalah :

1. Apakah *Knowledge Management* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior* kru bus di perusahaan Gunung Harta Transport Solutions?
2. Apakah *Job Demand* berpengaruh positif terhadap *Counterproductive Work Behavior* kru bus di perusahaan Gunung Harta Transport Solutions?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, tujuan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Counterproductive Work Behavior* kru di perusahaan Gunung Harta Transport Solutions.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Job Demand* terhadap *Counterproductive Work Behavior* kru di perusahaan Gunung Harta Transport Solutions.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian ini diharapkan nantinya dapat memberikan manfaat anatara lain :

- Aspek Teoritis
  1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Counterproductive Work Behavior* kru di perusahaan Gunung Harta Transport Solutions melalui peran mediasi *Job Demand*.

- b. Dapat dijadikan acuan bagi peneliti selanjutnya, khususnya peneliti yang meneliti permasalahan yang sama atau berkaitan dengan hasil penelitian ini.

## 2. Aspek Praktis

### a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan positif dan informatif bagi perusahaan untuk menyikapi permasalahan sumber daya manusia yang meyangkut *Counterproductive Work Behavior*, *Job Demand*, dan *Knowledge Management* dengan menyediakan konseling bagi karyawan guna menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

### b. Bagi Lembaga Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bahan pembelajaran dan terapan khususnya dalam ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

### c. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperdalam pengetahuan dan pemahaman mengenai pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Counterproductive Work Behavior* kru di perusahaan Gunung Harta Transport Solutions sebagai implementasi atas teori yang telah didapat pada perkuliahan.