

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan bagian penting dari tujuan, visi, dan sasaran perusahaan. Karena itu, perusahaan memandang sumber daya manusia sebagai alat penting yang membantunya dalam menjalankan berbagai tugasnya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), menurut Sihombing et al. (2023), merupakan fungsi strategis yang berfokus pada proses perekrutan, pelatihan, serta pengembangan karyawan dalam suatu organisasi. Sementara itu, menurut Adjunct dan Marniati (2020), Individu yang bekerja di bidang sumber daya manusia tidak hanya mengawasi aktivitas suatu organisasi tetapi juga ikut serta secara langsung di dalamnya, bekerja sama dengan orang-orang di dalam dan di luar perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

Praktiknya, karyawan menunjukkan beragam perilaku saat bekerja. Meskipun perusahaan mengharapkan setiap karyawan memiliki sikap kerja yang selaras dengan kebutuhan dan kepentingan perusahaan, kenyataannya masih ada potensi munculnya perilaku menyimpang. Perilaku tersebut bisa berdampak negatif, baik terhadap diri karyawan sendiri maupun terhadap perusahaan termasuk rekan kerja, aset perusahaan, dan jalannya proses bisnis. Yanti (2020) menjelaskan bahwa perilaku karyawan adalah bentuk sikap yang muncul dalam aktivitas kerja dan menjadi bagian dari cara seseorang mengekspresikan diri. Perilaku ini meliputi interaksi dengan sesama karyawan, atasan, hingga pelanggan, serta mencerminkan semangat dan komitmen individu terhadap pekerjaannya.

CWB (*Counterproductive Work Behavior*) atau perilaku kerja kontraproduktif merupakan salah satu bentuk perilaku yang dapat merugikan perusahaan. Meskipun definisinya bisa beragam, pada dasarnya CWB merujuk pada tindakan yang menyimpang dari harapan organisasi. Menurut Kelloway (2010), CWB adalah perilaku yang muncul tanpa adanya arahan langsung maupun berdasarkan norma organisasi secara umum. Contohnya meliputi keterlambatan,

kekerasan di tempat kerja, sabotase, pencurian, hingga ketidakhadiran tanpa alasan. Sementara itu, Gruys dan Sackett (2003) menyatakan bahwa perilaku ini terjadi ketika anggota organisasi secara sengaja mengabaikan aturan atau tidak memedulikan nilai-nilai perusahaan. Perilaku semacam ini juga dialami oleh perusahaan Teh Jawa. Beberapa karyawan yang bertugas menjaga stand diketahui melakukan tindakan CWB, seperti melakukan penyimpangan, pencurian, hingga menghindari tanggung jawab. Kasus ini diperkuat dengan data yang diperoleh langsung dari pemilik Teh Jawa, sebagaimana ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 1. 1 Data Pencurian dan Penyimpangan Karyawan Teh Jawa

Bulan	Pencurian dan Penyimpangan	Total Kerugian	Status Karyawan	Stand
April – Juni 2024	Manipulasi jumlah pembelian es batu	5000/5kg x 20 hari = Rp. 100.000/ hari	2 <i>Full-time</i> dan 1 <i>Part-time</i>	Sedati 1
	Memasak teh dan gula tidak sesuai dengan total jumlah sebenarnya	6kg gula/ hari		
		30 sendok teh/ hari		
		Air 2 galon/ hari		
	Menjual 50 cup teh menggunakan cup pribadi per harinya	50 cup teh/ hari 50 x Rp. 3.000 = Rp. 150.000/ hari		
	Menjual 25 cup jeruk menggunakan cup pribadi (1 cup menggunakan 2 jeruk)	Rp. 155.000/ hari		
Oktober - November 2024	Pencurian terhadap bahan baku (gula)	1kg/ hari	<i>Full-time</i>	Tambak Rejo 2
	Pencurian pada teh kering	3kg teh/ periode tersebut	<i>Part-time</i>	Tambak Sawah
	Membawa es batu lebih banyak dan membawa pulang sisa es batu	10 bal es batu	<i>Full-time</i>	Tambak Rejo 1
Januari – Februari 2025	Pencurian uang dengan memanipulasi data penjualan	Rp. 700.000 – Rp. 900.000	<i>Full-time</i> dan <i>Part-time</i>	Kutisari 2

Sumber: Data Hasil Wawancara Peneliti, 2025

Berdasarkan wawancara pra survey yang dilakukan dengan pemilik usaha Teh Jawa, secara berkelanjutan dari tahun 2024 – 2025 diketahui bahwa beberapa karyawan melakukan tindakan penyimpangan dan pencurian dengan cara menjual

produk teh menggunakan gelas pribadi, bukan cup resmi milik perusahaan. Akibatnya, hasil penjualan tersebut tidak tercatat sebagai pemasukan perusahaan, melainkan menjadi keuntungan pribadi. Selain itu, terdapat manipulasi terhadap jumlah bahan baku seperti teh, gula, dan es batu, yang memungkinkan karyawan tersebut membawa pulang sisa bahan secara tidak sah. Tindakan tidak etis ini mulai terdeteksi oleh pemilik usaha sejak bulan April 2024 hingga Februari 2025.

Periode April hingga Juni 2024, tercatat ada dua karyawan *full-time* dan satu karyawan *part-time* di stand sedati 1 yang diduga melakukan tindakan penyimpangan. Berdasarkan hasil wawancara pemilik usaha, para karyawan tersebut memanipulasi proses pembelian es batu, mencatat penjualan cup secara tidak akurat, serta memasak teh dan gula tanpa melalui pencatatan resmi. Mereka juga diketahui menjual minuman jeruk milik perusahaan menggunakan cup pribadi yang tidak berlogo Teh Jawara. Dari temuan tersebut, diperkirakan sekitar 25 cup jeruk peras dijual setiap hari tanpa menggunakan perlengkapan resmi perusahaan. Satu cup varian jeruk peras membutuhkan dua buah jeruk, sehingga terdapat sekitar 50 buah jeruk atau setara dengan 5 kg jeruk yang diambil setiap harinya. Harga pembelian jeruk dari tengkulak sebesar Rp 30.000 per 5 kg, kerugian bahan baku harian mencapai angka tersebut, ditambah potensi kerugian penjualan sebesar Rp 125.000 per hari dari 25 cup jeruk peras yang tidak tercatat. Tindakan ini secara tidak langsung tergolong sebagai pencurian bahan baku dan pelanggaran terhadap operasional perusahaan.

Periode Oktober hingga November 2024, terjadi kasus pencurian yang dilakukan oleh karyawan *full-time* yang bertugas di outlet Teh Jawara yang berlokasi di Desa Tambak Rejo 2. Bentuk pencurian tersebut meliputi pengambilan gula secara tidak sah dengan jumlah sekitar 1 kg per hari. Selain itu, karyawan *part-time* di outlet Tambak Sawah juga diketahui mengambil teh kering sebanyak 3 kg selama periode tersebut. Tidak hanya itu, karyawan *full-time* di Tambak Rejo 1 juga dilaporkan membeli es batu dalam jumlah berlebih untuk dibawa pulang, yang menyebabkan kerugian perusahaan sebesar 10 bal es batu. Seluruh tindakan ini memberikan dampak negatif terhadap operasional dan keuangan perusahaan.

Sementara itu, pada bulan Januari dan Februari 2025, terjadi kasus pencurian di outlet kedua Teh Jawaara yang berlokasi di outlet Kutisari 2. Hal ini dilakukan oleh seorang pekerja penuh waktu dan seorang pekerja paruh waktu yang bertugas pada shift siang. Kedua karyawan tersebut diketahui memanipulasi data penjualan untuk mengambil uang perusahaan secara tidak sah. Berdasarkan hasil wawancara pada pemilik usaha, total kerugian yang ditimbulkan akibat tindakan tersebut diperkirakan berkisar antara Rp 700.000 hingga Rp 900.000.

Dalam kebanyakan kasus, alasan utama seseorang bekerja adalah untuk menghasilkan uang guna membayar tagihan mereka. Karyawan menunjukkan loyalitas kepada perusahaan dan mulai menghargai kerja keras mereka seiring waktu. Sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi tersebut, perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan. Menurut Mujanah (2019), manajemen kompensasi adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan implementasi berbagai jenis penghargaan atau pembayaran bagi pekerja yang telah menyelesaikan tugasnya di dalam perusahaan.

Hasil wawancara dengan pemilik usaha Teh Jawaara menunjukkan bahwa bentuk kompensasi yang diberikan meliputi gaji dan insentif. Hal ini didukung oleh data dalam tabel yang mencantumkan jumlah gaji dan insentif yang akan dibayarkan kepada masing-masing karyawan.

Tabel 1. 2 Data Gaji dan Insentif Karyawan Teh Jawaara

No	Kompensasi	FullTime	PartTime
1	Gaji Bulanan	Rp1.000.000	Rp500.000
2	Upah Lembur	Rp 15.000/4 jam	Rp 20.000 / 5 jam
3	upah lembur di hari libur	Rp 30.000/hari	Rp 20.000/hari
4	Bonus Insentif penjualan lebih 200 cup/hari secara berkala selama 1 bulan	Rp400.000	Rp200.000

Sumber: Data Hasil Wawancara Peneliti, 2025

Dari tabel tersebut dapat diterangkan bahwa pekerja dibagi 2 waktu, *full-time* dan *part-time*. Gaji bulanan pekerja *full-time* sebesar Rp 1.000.000 dengan durasi 10 jam dan *part-time* sebesar Rp 500.000 dengan durasi waktu 5 jam. Gaji

lembur akan diberikan ketika pekerja *full-time* menambah jam kerja 4 jam lebih banyak akan mendapatkan tambahan gaji Rp 15.000 dan untuk *part-time* menambah 5 jam lebih banyak akan mendapatkan tambahan gaji sebesar Rp 20.000. Apabila pekerja tidak mengambil jatah libur, pekerja *full-time* akan mendapatkan gaji sebesar Rp 30.000 dan pekerja *part-time* mendapatkan Rp 20.000. Jika penjualan telah melampaui bahkan lebih dari 200 cup perhari secara berkala akan diberikan bonus sebesar Rp 400.000 bagi pekerja *full-time* dan Rp 200.000 bagi pekerja *part-time*. Semua kompensasi diatas, mulai dari gaji, upah lembur dan bonus penjualan selalu dibayarkan tiap bulannya. Menurut hasil wawancara yang dilakukan pada karyawan Teh Jawara, para karyawan berpendapat bahwa gaji yang mereka terima terlalu kecil dan tidak sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Hal ini kemungkinan memicu terjadinya tindakan penyimpangan dan pencurian oleh para karyawan. Menurut Sackett dan Vore (2001) perilaku menyimpang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu deviant behaviour (mencuri), ketidakhadiran dan perilaku – perilaku yang membahayakan. Ketika karyawan tidak puas dengan gaji yang mereka terima, maka hal tersebut akan berimbas pada turunnya performa kinerja karyawan dan ketidakpuasan karyawan yang juga akan berimbas pada tindakan menyimpang. Menurut Greenberg (1990) karyawan yang tidak bahagia akan melakukan hal-hal buruk, seperti mencuri, ketika mereka tidak puas.

Selain kompensasi, faktor penting lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan melakukan pekerjaannya adalah beban kerja, sehingga harus menjadi perhatian utama bagi setiap organisasi. Menurut Mahawati et al. (2021), beban kerja pada dasarnya adalah tanggung jawab yang secara otomatis dimiliki oleh individu dalam melaksanakan tugasnya. Namun, beban kerja berlebihan menyebabkan masalah kesehatan atau penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti kelelahan fisik dan mental, serta respons hormonal seperti sakit kepala, masalah perut, dan kemarahan. Sebaliknya, aktivitas yang terlalu sedikit, seperti melakukan hal yang sama berulang-ulang atau melakukan gerakan yang sama, bisa membuat bosan. selain itu, persepsi terhadap beban kerja juga berbeda-beda pada setiap pekerja, tergantung pada kemampuan, pengalaman, dan

pemahaman masing-masing individu (Mahawati et al., 2021). Kondisi ini terlihat pada para karyawan Teh Jawa yang merasa kurang termotivasi untuk hadir bekerja karena merasakan beban kerja yang berat. Sebagai upaya pengelolaan, Teh Jawa telah menetapkan jadwal jam kerja yang diatur sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Jam Kerja Karyawan Teh Jawa

Karyawan	Pukul	Jam Kerja
<i>Full-Time</i> (Pagi)	08.00 - 18.00	10 Jam
<i>Full-Time</i> (Sore)	12.00 - 22.00	10 Jam
<i>Part-Time</i>	17.00 - 22.00	5 Jam

Sumber: Data Hasil Wawancara Peneliti, 2025

Tabel tersebut menunjukkan jam kerja karyawan teh Jawa dengan total 45 karyawan dan 15 stand yang telah tersebar. Ada 30 pegawai *full-time* dan 15 pegawai *part-time*. Pekerja *full-time* pagi dan sore bekerja selama 10 jam per hari dari pukul 08.00 -18.00 untuk *shift* pagi dan 12.00 – 22.00 untuk *shift* sore. Sedangkan pegawai *part-time* bekerja selama 5 jam dari pukul 17.00 – 22.00. Datang terlambat tidak jarang ditemui oleh *owner*. Bahkan *owner* telah memberikan surat peringatan kepada para karyawan yang ketahuan sering datang terlambat. Data di bawah ini menunjukkan hal tersebut:

Tabel 1. 4 Jumlah SP Terlambat Teh Jawa

Tahun	Bulan	<i>Full-Time</i>	<i>Part-Time</i>	Jumlah SP Terlambat
2024	April	2	1	3
	Mei	3	0	3
	Juni	0	1	1
	Juli	1	2	3
	Agustus	2	4	6
	September	3	0	3
	Oktober	0	5	5
	November	0	0	0
	Desember	3	1	4
2025	Januari	2	1	3
	Februari	1	0	1
	Maret	4	1	5
	April	1	2	3
total				40

Sumber: Data Keterlambatan Karyawan Teh Jawa, 2025

Dapat dilihat dari data diatas bahwasannya total SP yang dikeluarkan owner sejak April 2024 sampai dengan April 2025 sebanyak 40 SP. Keterlambatan paling sering terjadi pada bulan agustus di tahun 2024 dan maret di tahun 2025. Konsekuensi yang diterapkan oleh Teh Jawara adalah jika telah mendapat SP 3X akan dipotong gaji sebanyak Rp 150.000. *Owner* juga mengatakan bahwa alasan yang sering digunakan para karyawan saat ditanya oleh *owner* penyebab datang terlambat yaitu bangun kesiangan, kemacetan, dan masalah transportasi seperti ban bocor dan habis bensin.

Berdasarkan pengakuan dari para karyawan *full-time*, mereka sering merasa tertekan karena jam kerja yang dijalani dianggap tidak sebanding dengan gaji yang diterima. Selain itu, tekanan di tempat kerja juga datang dari kondisi yang padat, seperti harus bekerja tanpa waktu istirahat yang cukup dan kesibukan melayani banyak pembeli sehingga mereka tidak sempat beristirahat atau makan dengan tenang. Sementara itu, menurut keterangan para pekerja *part-time*, mereka mengalami tekanan tambahan dari rekan kerja *full-time*, berupa penugasan yang lebih berat, seperti mengangkat barang berat, memasak teh dalam jumlah besar menggunakan panci besar, serta mengambil stok barang dari tempat penyimpanan. Bahkan, mereka terkadang harus mengantarkan pesanan dalam jumlah besar tanpa mendapatkan uang untuk bensin.

Berdasarkan fenomena di lapangan, banyak karyawan yang mengeluhkan rendahnya kompensasi dan tingginya beban kerja sehingga memicu tindakan CWB. Menurut Kelloway (2010) CWB merupakan tindakan protes terhadap situasi kerja yang dirasa tidak adil oleh karyawan. Rendahnya kompensasi dan tingginya beban seringkali dipresepsikan sebagai bentuk rendahnya keadilan organisasional yang menjadi faktor pemicu munculnya perilaku destruktif. Ketika karyawan merasa bahwa kompensasi tidak cukup untuk pekerjaan yang mereka lakukan, mereka menjadi frustrasi dengan atasan mereka, yang dapat menyebabkan tindakan seperti pencurian, kenakalan, atau kinerja yang buruk. Hal ini sesuai dengan temuan Yudhistira dan Sawitri (2025). Penelitian tersebut menemukan hubungan yang signifikan dan positif antara beban kerja dan CWB. Artinya, semakin tinggi beban kerja, semakin tinggi pula CWB. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tujuan

umum untuk membantu UMKM Teh Jawa di dalam langkah mengurangi dan mengatasi tingkat CWB akibat dari rendahnya kompensasi dan tingginya beban kerja yang diterima karyawan di Teh Jawa serta membantu dalam meningkatkan kepuasan karyawan dan membantu Teh Jawa agar lebih berkembang di bidang pengelolaan SDM.

Perilaku kerja kontraproduktif bisa dipahami sebagai bentuk keluhan dari anggota organisasi yang mengekspresikan ketidakpuasan mereka terhadap berbagai masalah yang terjadi di dalam perusahaan. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti terdorong untuk melakukan studi mengenai *Counterproductive Work Behavior* pada karyawan yang bekerja di Teh Jawa. Oleh karena itu, judul yang diajukan dalam penelitian ini adalah

“Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap *Counterproductive Work Behavior* (CWB) Pada Karyawan Teh Jawa Di Surabaya/ Sidoarjo”.

1.2 Perumusan Masalah

Dengan menggunakan latar belakang penelitian yang telah dibahas sebelumnya, peneliti kemudian merumuskan permasalahan dalam penelitiannya, yang rinciannya sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior* pada karyawan Teh Jawa di Surabaya/ Sidoarjo?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior* pada karyawan Teh Jawa di Surabaya/ Sidoarjo?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini guna untuk menguji pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap *Counterproductive Work Behavior* pada karyawan Teh Jawa di Surabaya/ Sidoarjo. Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisa apakah kompensasi mempunyai pengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior* pada karyawan Teh Jawa di Surabaya/ Sidoarjo.

2. Menganalisa efek dari beban kerja dan apakah hal tersebut memiliki pengaruh positif terhadap *Counterproductive Work Behavior* pada karyawan Teh Jawa di Surabaya/ Sidoarjo.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini adalah untuk menambah teori dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai topik serupa, khususnya yang berkaitan dengan perilaku karyawan dan *Counterproductive Work Behavior*.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi Teh Jawa

Diharapkan penelitian ini dapat membantu perusahaan mengidentifikasi masalah terkait perilaku dan tingkat stres karyawan, serta cara-cara untuk membuat karyawan lebih bahagia dengan pekerjaan mereka dan kualitas perusahaan secara keseluruhan. Di masa mendatang, ketika kebijakan manajemen sumber daya manusia dibuat, hal ini juga dapat dipertimbangkan. Diharapkan hasil penelitian ini akan memberikan perusahaan lebih banyak informasi atau ide dalam menyikapi masalah tenaga kerja yang mencakup kompensasi, beban kerja, dan *Counterproductive Work Behavior*.

b. Bagi Peneliti

Untuk penelitian ilmiah dan memberi penulis kesempatan untuk mencari tahu seberapa berpengaruhnya kompensasi dan beban kerja terhadap *Counterproductive Work Behavior*.

c. Bagi Dunia Akademis

Dengan adanya penelitian ini, kami berharap dapat menjadi panduan, memberi informasi, dan membantu belajar dan berkembang, serta dapat dijadikan sebagai pedoman bagi mahasiswa generasi selanjutnya yang akan melaksanakan penelitian yang berkaitan dengan topik penelitian serupa.