




MODEL PENCEGAHAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DI LINGKUNGAN UNIT PELAKSANA TEKNIS (UPT) KANTOR WILAYAH KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM SULAWESI TENGGARA (STUDI PADA LPKA KELAS II KENDARI)

Diki Basoddin^{*1}, Samdin², Mahmudin, A. Sabilalo³

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam-Enam Kendari, Indonesia

Corresponding Author: dickyjoeee@gmail.com

<p>Info Article</p> <p>Received : 10 Maret 2023</p> <p>Revised : 07 April 2024</p> <p>Accepted : 01 Mei 2024</p> <p>Publication : 31 Mei 2024</p> <p>Keywords: <i>Model of Prevention, Behavior Counterproductive</i></p> <p>Kata Kunci: Model Pencegahan, Perilaku, Kontraproduktif</p> <p>Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License</p> 	<p>Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model pencegahan perilaku kerja kontraproduktif di lingkungan UPT Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sulawesi Tenggara (Studi Pada LPKA Kelas II Kendari). Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif bertujuan untuk membuat gambaran secara akurat dan faktual mengenai fakta- fakta yang ditemukan selama penelitian. Analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Secara keseluruhan penelitian ini menemukan enam model pencegahan perilaku kerja kontraproduktif di LPKA Kelas II Kendari. Enam model tersebut yaitu: 1) menentukan target yang jelas; (2) tegas dalam pelaksanaan tata aturan; (3) pimpinan menjadi <i>role model</i>; (4) pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i>; (5) peningkatan fungsi kontrol dan pengawasan; serta (6) pembangunan Zona Integritas.</p> <p>Abstract: <i>This study aims to formulate a model for preventing counterproductive work behavior within the UPT Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights of Southeast Sulawesi (Study on LPKA Class II Kendari). The research design used in this study is qualitative research with a descriptive approach. Qualitative research with a descriptive approach aims to make an accurate and factual picture of the facts found during research. Data analysis uses qualitative descriptive analysis. Overall, this study found six models of prevention of counterproductive work behavior in LPKA Class II Kendari. The six models are: 1) define clear targets; (2) be firm in the implementation of the rules; (3) the leader becomes a role model; (4) reward and punishment; (5) improvement of control and supervisory functions; and (6) the construction of Integrity Zones.</i></p>
---	--

PENDAHULUAN

Pencegahan perilaku kerja yang kontraproduktif sangat penting dalam menjaga lingkungan kerja yang positif dan produktif (Spector et al., 2022). Menerapkan strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, seperti memberikan dukungan dan pengakuan atas upaya karyawan, dapat membantu mencegah perilaku kerja yang kontraproduktif (Babamiri et al., 2022). Selain itu, menetapkan ekspektasi yang jelas serta mendorong kolaborasi dan kerja sama di antara karyawan dan manajer melalui penilaian kinerja dan program pelatihan juga dapat berkontribusi dalam mencegah perilaku kerja yang kontraproduktif (Baysal et al., 2020). Menurut Brabazon (2019) sangat penting bagi para pemimpin organisasi untuk memprioritaskan kesejahteraan karyawan mereka dan mengatasi masalah apa pun yang terkait dengan tunjangan dan upah yang tidak mencukupi.

Dengan membina budaya tempat kerja yang mendukung, organisasi dapat menciptakan suasana yang mendorong motivasi kerja yang lebih sehat dan niat untuk bekerja demi hasil yang lebih baik (Philpot & Aguilar, 2021). Untuk mencegah perilaku kerja yang kontraproduktif dan mempertahankan budaya tempat kerja yang positif, organisasi harus fokus pada pembinaan hubungan atasan-karyawan yang saling mendukung (Scott et al., 2014). Hal ini dapat dicapai melalui penilaian kinerja rutin yang menekankan kolaborasi, berbagi informasi, dan kerjasama (Babamiri et al., 2022). Selain itu, program pelatihan harus dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dukungan atasan, dan karyawan harus diberi penghargaan karena menunjukkan perilaku yang mendukung. Selain itu, para pemimpin organisasi dan karyawan harus dimintai pertanggungjawaban ketika mereka gagal memenuhi harapan ini (Babamiri et al., 2022).

Penciptaan budaya tempat kerja yang positif, didukung oleh perilaku manajemen yang memprioritaskan dukungan karyawan, komunikasi yang transparan, pengakuan yang adil, dan kejelasan peran yang jelas, sangat penting untuk mencegah perilaku kerja yang kontraproduktif (Philpot & Aguilar, 2021). Penelitian telah menunjukkan bahwa sikap positif seperti kepercayaan organisasi dan keterlibatan kerja dapat secara efektif mengurangi dan mencegah perilaku kerja kontraproduktif (Dampak Pelanggaran Kontrak Psikologis terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif yang Dimediasi oleh Kepercayaan Organisasi dan Keterlibatan Kerja pada Aparatur Sipil Negara, 2023). Penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasional dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi berkontribusi dalam mengurangi perilaku kerja

kontraproduktif, mencegah perputaran karyawan, dan mengurangi ketidakhadiran (Park & Kim, 2017).

Perilaku kerja kontraproduktif tidak hanya berdampak pada keseluruhan organisasi melalui implikasi manajerial, namun juga berkaitan erat dengan karyawan. Hasil analisis deskriptif dalam penelitian yang dilakukan Rusdi (2014) menyatakan bahwa penarikan diri (withdrawal) dan penyalahgunaan waktu menjadi bentuk perilaku kerja kontraproduktif yang paling mengancam organisasi dan harus mendapat perhatian yang serius. Selain itu, mengingat tingginya tingkat praktik kerja kontraproduktif, partisipasi karyawan dalam kompensasi lain juga harus dipertimbangkan secara serius.

Menurut Rusdi (2014), saat ini perilaku kerja kontraproduktif mendapat perhatian penting dalam organisasi karena banyaknya kerugian yang ditimbulkan oleh perilaku tersebut misalnya, kinerja organisasi yang semakin menurun dan tidak mampu mencapai target. Perilaku kerja kontraproduktif dapat berupa ketidakhadiran, kerja yang lambat, tidak patuh pada perintah atasan, dan lain-lain.

Robinson dan Bennett (1995) mengkategorikan perbuatan menyimpang di tempat kerja ke dalam empat jenis kategori yaitu kategori minor dan organisasional, serius dan organisasional, minor interpersonal, dan serius interpersonal. Pembagian dalam kuadran-kuadran tersebut menjadi dasar dalam penelitian-penelitian perilaku kerja kontraproduktif. Spector et al. (2006) mengungkapkan lima dimensi perilaku kerja kontraproduktif yaitu tindakan yang mengganggu/melecehkan orang lain, penyimpangan produksi, pencurian, penarikan diri (pengurangan waktu kerja), dan sabotase.

Perilaku kerja kontraproduktif umum terjadi di semua organisasi, baik swasta maupun publik. Tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja organisasi. Timbulnya perilaku kerja kontraproduktif di kalangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) menandakan adanya penurunan kinerja PNS yang tentunya akan berdampak pada menurunnya pelayanan kepada masyarakat. Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia bertanggung jawab kepada pelayanan masyarakat dan kepatuhan terhadap persyaratan hukum. Oleh karena itu, tindakan yang mengarah pada perilaku kerja kontraproduktif dapat berdampak signifikan terhadap efektivitas organisasi dan kepercayaan masyarakat.

Dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi publik, penting untuk menghindari perilaku kerja yang kontraproduktif guna menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Pegawai yang terlibat dalam perilaku kontraproduktif tidak hanya berdampak pada keberlanjutan operasional mereka, namun juga kesejahteraan rekan kerja mereka dan layanan yang diberikan kepada masyarakat.

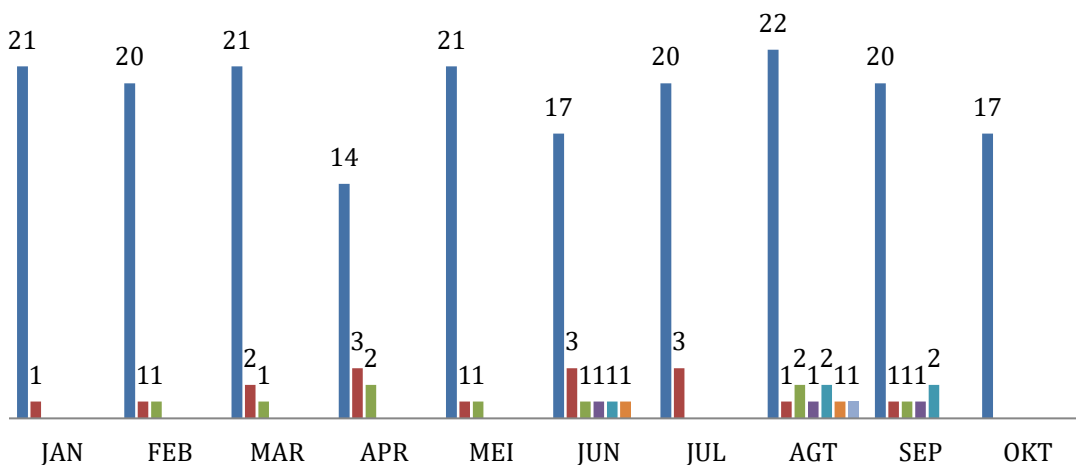
Perspektif manajemen risiko, mencegah praktik kerja yang kontraproduktif merupakan bagian penting dalam memitigasi potensi kerugian dan ketidakpastian dalam pengoperasian fasilitas umum. Keberlanjutan organisasi publik sangat bergantung pada kualitas kerja pegawai dan citra positif masyarakat.

Perilaku kerja yang kontraproduktif juga erat kaitannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Bagi lembaga publik seperti UPT Kanwil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Sulawesi Tenggara, diperlukan keterlibatan penuh seluruh pegawai agar dapat memberikan pelayanan yang efektif dan adil kepada masyarakat. Dengan mengurangi perilaku kerja kontraproduktif, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana seluruh anggota tim berkontribusi aktif untuk mencapai misi dan visi organisasi.

Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kementerian Hukum dan HAM bertugas pokok melaksanakan sebagian kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang, dimana UPT berada dibawah Kantor Wilayah. UPT tersebut adalah Kantor Imigrasi, Lembaga Pemasyarakatan (Lapas), Rumah Tahanan Negara (Rutan), Rumah Penyimpanan Benda Sitaan Negara (Rupbasan), Balai Pemasyarakatan (Bapas), Balai Harta Peninggalan (BHP), serta Rumah Detensi Imigrasi (Rudenim).

Salah satu unit pelaksana teknis yaitu Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) Kelas II Kendari tak terlepas dari perilaku kerja kontraproduktif. Dimana pada tahun 2023, setidaknya terdapat kasus *Withdrawal* (Penarikan Diri) yang dilakukan oleh beberapa pegawai. Berikut adalah data monitoring absensi (ketidakhadiran) di Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) Kelas II Kendari periode Januari sampai dengan Oktober tahun 2023.

Grafik 1.1. Monitoring Absensi (Ketidakhadiran) Tahun 2023



Sumber: LPKA Kelas II Kendari, Tahun 2023

Grafik tersebut menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai LPKA Kelas II Kendari pada tahun 2023 sangat tinggi. Tentu saja hal ini berpengaruh pada kurangnya produktivitas pegawai LPKA Kelas II Kendari dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Sementara itu, LPKA Kelas II Kendari dalam hal transaksi perubahan kondisi BMN dalam Aplikasi SIMAK, terdapat 32 (tiga puluh dua) barang dari kondisi baik menjadi rusak berat. Penyebab perubahan kondisi barang tersebut yaitu rusak karena pemakaian maupun usia barang.

Produktivitas kerja dalam organisasi masih menjadi isu terkini yang memerlukan penelitian. Menurut Karyana (2012) produktivitas kerja mempunyai hubungan dengan aktualisasi diri demi peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang mampu diperoleh secara nyata. Produktivitas kerja merupakan perilaku karyawan yang berorientasi efisien dalam penggunaan sumber daya diiringi dengan orientasi efektifitas dalam pencapaian tujuan (Suhariadi, 2001). Efektifitas dapat dikatakan sebagai suatu keadaan dimana tujuan yang diharapkan tercapai melalui penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan rencana yang telah ditentukan (Misnawati, 2016).

Perilaku kerja karyawan yang tidak produktif dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Bentuk kontraproduktif pada umumnya berupa pelanggaran aturan, norma atau etika utama didalam organisasi dengan melakukan perbuatan yang tidak diinginkan oleh organisasi tersebut. Perilaku kerja yang kontraproduktif merupakan permasalahan yang sangat memalukan di mata konsumen maupun perusahaan itu sendiri, dan merupakan permasalahan serius yang perlu diatasi di masa depan demi kepentingan organisasi.

Berdasarkan PP Nomor 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Kepegawaian, ruang lingkup etos kerja PNS dapat dilihat dari dua aspek yaitu produktivitas kerja dan profesionalisme. Pekerjaan yang baik secara etis harus menjadikan pegawai negeri sipil menjadi pegawai yang produktif dan professional, begitu juga sebaliknya, dalam hal ini PNS menjadi pegawai yang tidak produktif/tidak profesional.

Buruknya kinerja PNS, seperti seringnya absensi (*no-show*), malas, sering terlambat, dan tidak produktif, mencerminkan adanya perilaku kerja yang kontraproduktif di lingkungan pelayanan publik. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (dalam Rusdi, 2014) juga menjelaskan bahwa sekitar 50% dari 4,7 juta PNS yang ada di Indonesia berkualitas rendah. Hal tersebut tentunya dapat dikaitkan dari sering munculnya perilaku kerja kontraproduktif di lingkungan PNS. Banyak PNS yang masih

melakukan pelanggaran-pelanggaran dan penyimpangan di tempat kerja seperti terlambat masuk kerja, keluar kantor pada jam kerja bukan untuk keperluan dinas, pulang lebih awal, dan tidak masuk kerja beberapa hari bahkan beberapa bulan serta pelanggaran disiplin lainnya.

Selaras dengan salah satu penelitian yang dilakukan oleh Rusdi (2014) yang meneliti tentang analisis perilaku kerja kontraproduktif pada PNS di Bandar Lampung ditemukan bahwa penarikan diri (*withdrawal*) dan penyalahgunaan waktu menjadi bentuk perilaku kerja kontraproduktif yang paling mengancam organisasi.

Hasil penelitian serupa juga dilakukan oleh Reyhanif (2018) yang meneliti tentang Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Generasi Millennial (Studi Kasus Pada RSUD Kota Salatiga) ditemukan bahwa terdapat perilaku kerja kontraproduktif secara individu beradaptasi dengan lingkungan seperti sebagaimana individu mengendalikan emosi, rasa frustrasi dan ketidakpuasan dalam bekerja.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Jaironi Moh. Khoiruddin, Limgiani, Firina Lukitaningtias (2023) yang meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif di PT. Indomarco Prismatama Divisi Buah Cabang Malang. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Dari seluruh penelitian di atas belum ditemukan model-model pencegahan perilaku kerja kontraproduktif, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Model Pencegahan Perilaku Kerja Kontraproduktif di Lingkungan UPT Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sulawesi Tenggara (Studi Pada LPKA Kelas II Kendari)”.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Bagaimana model pencegahan perilaku kerja kontraproduktif di lingkungan UPT Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sulawesi Tenggara (Studi Pada LPKA Kelas II Kendari)”. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan model pencegahan perilaku kerja kontraproduktif di lingkungan UPT Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sulawesi Tenggara (Studi Pada LPKA Kelas II Kendari).

METODE PENELITIAN

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif

bertujuan untuk menangkap fakta-fakta yang ditemukan selama penelitian secara akurat dan faktual. Menurut Moleong (2012:6), penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Dalam hal ini, peneliti akan mengungkap model pencegahan perilaku kerja kontraproduktif di UPT Kanwil Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Sulawesi Tenggara.

Teknik pengumpulan data merupakan proses utama dalam penelitian dalam mengumpulkan data dan informasi yang akurat sesuai dengan objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2015:309), terdapat berbagai macam teknik pengumpulan data yaitu:

1. Observasi

Peneliti melakukan observasi langsung di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

2. Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Peneliti memperoleh informasi secara detail dari sumber dengan melakukan wawancara. Berdasarkan pendapat tersebut, peneliti akan melakukan wawancara tatap muka kepada pegawai di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

3. Studi Dokumen

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya- karya monumental dari seseorang, dokumen dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Dokumen pribadi yaitu catatan atau kenangan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman dan kepercayaannya. Seperti buku harian, surat pribadi dan otobiografi.
- b. Dokumen resmi terbagi atas dokumen internal yaitu laporan rapat, keputusan pemimpin kantor serta dokumen internal seperti majalah, buletin, pernyataan dan berita yang disiarkan melalui media massa.

Menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2012:248), analisis data kualitatif yaitu upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-memilahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan kepada orang lain.

Data penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi) dan dilakukan secara terus-menerus tersebut mengakibatkan variasi data tinggi sekali.

Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Miles dan Huberman menawarkan pola umum analisis dengan mengikuti model interaktif sebagai berikut :

1. Reduksi Data.

Dalam mereduksi data akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai dan telah ditentukan sebelumnya. Reduksi data juga merupakan suatu proses berfikir kritis yang memerlukan kecerdasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

2. Penyajian Data

Setelah mereduksi data, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk table, grafik, *flowchart*, *pictogram* dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data dapat terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan mudah dipahami.

Selain itu dalam penelitian kualitatif penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya namun yang sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. Penarikan Kesimpulan.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk merumuskan model pencegahan perilaku kerja kontraproduktif di UPT Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) Kelas II Kendari yang dilakukan selama selama tiga bulan, dengan melakukan metode wawancara mendalam terhadap 5 orang informan yaitu, Kepala Lembaga Pembinaan Khusus Anak, Kepala Sub Bagian Umum, Kasubsi Administrasi Pengawasan dan Penegakkan Disiplin, Staf Pendidikan dan Bimbingan Kemasyarakatan serta Staf Registrasi Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari. Pencegahan perilaku kerja kontraproduktif pada Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari diuraikan sebagai berikut:

Pencegahan Perilaku Kerja Kontraproduktif di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari

Peneliti melakukan beberapa wawancara pada pimpinan dan juga pegawai terkait cara pencegahan perilaku kerja kontraproduktif di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari sehingga memberikan dampak pada hasil kinerja mereka dan pelayanan pada masyarakat.

Menentukan Target Yang Jelas

Dalam penentuan target kinerja, di perlukan manajemen kinerja (*performance management*) yang baik dan merupakan proses yang sistematis untuk meningkatkan pencapaian organisasi melalui pengelolaan dan pengembangan kinerja organisasi maupun individu. Proses dalam manajemen kinerja mencakup tahapan Penetapan Sasaran Kinerja, Pemantauan Kinerja, Pengembangan Kapasitas untuk bekerja, Evaluasi dan Penilaian Kinerja, dan Penghargaan Kinerja Tinggi. Keseluruhan proses diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi.

Menetapkan tujuan yang jelas merupakan strategi efektif untuk mencegah perilaku kerja yang kontraproduktif. Dengan memberikan bimbingan, meningkatkan motivasi, menjadikan kinerja lebih terukur, serta mengurangi stres dan konflik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Untuk mencapai hasil yang optimal, penerapan strategi yang jelas sarannya harus didukung oleh komunikasi yang efektif, keterlibatan karyawan, pemantauan berkala dan dukungan manajemen.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala LPKA Kelas II Kendari, Hasrudin, yang mengatakan bahwa: *“Pekerjaan kita harus bedampak dan harus kemudian memenuhi target kinerja khususnya fungsi penjagaan dan fungsi perawatan, jadi ini dua hal yang harus bersinergi. Jadi ada kemudian metode yang saya buat. Itu semuanya salah satu inovasi. Jadi komandan tidak cukup kemudian hanya membuat laporan secara umum, tetapi harus kita ukur kinerja mereka minimal setiap 10 hari...”* (wawancara tanggal 25 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, pimpinan dalam hal ini melakukan sebuah inovasi, yaitu membuat laporan tambahan yang akan di evaluasi setiap 10 hari sebagai bentuk tolak ukur kinerja mereka dalam hal ini regu pengawasan. Jadi setiap pagi komandan jaga, staf pengaman serta staf pembinaan akan turun ke blok hunian untuk mengecek mulai dari kebersihan, kerapihan kamar dan menyangkut kesehatan anak

binaan. Setiap poin akan diberikan skor dan akan dikalkulasikan oleh pimpinan setiap 10 hari.

Hasil wawancara tersebut didukung oleh pernyataan La Rahman, selaku Kepala Sub Bagian Umum LPKA Kelas II Kendari, yang menyatakan bahwa: *“Jadi pencegahannya adalah bagaimana tentukan target yang jelas, pimpinan harus bisa tentukan target yang jelas, kemudian yang dibawahnya ini harus bisa menterjemahkan target apa yang pimpinan inginkan”* (wawancara tanggal 22 April 2024).

Tegas Dalam Pelaksanaan Tata Aturan

Disiplin sangat diperlukan dalam mendukung lancarnya pelaksanaan pekerjaan pada suatu organisasi. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggungjawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi. Guna mewujudkan tujuan organisasi yang harus segera dibangun dan ditegakkan adalah kedisiplinan pegawainya. Jadi, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara bersama pimpinan LPKA Kelas II Kendari, Hasrudin: *“Caranya tidak ada jalan lain, ditegakkan kedisiplinan. Kita bekerja ini berdasarkan tata aturan. Tapi ya, intinya kepada pimpinan, pastilah dikenakan sanksi hukuman disiplin...tegakkan aturan saja, SOP. Kembali ke SOP, tata aturan sudah ada, sudah diatur semua itu, tapi diawali dengan tindakan tindakan persuasif dulu...”*(wawancara tanggal 25 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, pimpinan LPKA Kelas II Kendari dalam menegakkan kedisiplinan pegawai selalu berdasarkan kepada tata aturan sesuai dengan SOP tetapi diawali dengan pembinaan personil. Pada instansi pemerintah, disiplin kerja merupakan modal penting yang harus dimiliki, khususnya di LPKA Kelas II Kendari, sebab menyangkut pemberian pelayanan publik. Pegawai merupakan unsur utama sumber daya manusia aparatur negara yang mempunyai peranan dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Diuntut untuk harus mempunyai sikap disiplin yang tinggi, kinerja yang baik serta sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan publik serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Dalam rangka upaya meningkatkan kedisiplinan PNS tersebut, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan tentang disiplin PNS, yaitu mulai dari Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1952 tentang Hukuman Jabatan, Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1974 tentang Pembatasan Kegiatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Usaha Swasta, yang terakhir adalah dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara bersama La Rahman, selaku Kepala sub Bagian Umum LPKA Kelas II Kendari: *“Sebenarnya kalo untuk mencegah ini, negara atau pemerintah itu sudah punya banyak instrument yang berupa undang-undang. UU Kepegawaian kan Nomor 5 2014, ada permenkumham juga tentang atauran jam kerja pegawai, kemudian ada permen 28 2019 tentang yang dirubah di permen 24 2022 tentang pelaksanaan disiplin di kemenkumham, jadi sudah banyak instrument... Sekarang ada dalam PP 94 2021 tentang disiplin. Ada catatan seperti itu bahwa pegawai yang selama 10 hari berturut-turut tidak masuk kantor maka ancamannya adalah hukuman disiplin berat pemberhentian tidak dengan permintaan sendiri. Caranya bagaimana, itu harus dilaksanakan”* (wawancara tanggal 22 April 2024).

Pimpinan Menjadi Role Model

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi harus mampu menciptakan integrasi yang serasi, hubungan yang harmonis dengan para bawahannya. Seorang pemimpin juga mampu membina kerja sama, mengarahkan dan memotivasi para bawahannya sehingga tercipta motivasi positif yang mampu menimbulkan niat dan juga usaha untuk bekerja dengan maksimal. Selain itu di perlukan peran seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memberikan sikap yang dapat menjadi contoh bagi para bawahannya, sehingga dapat terhindarkan dari perilaku kerja kontraproduktif.

Seorang pemimpin memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan, sasaran dan target kinerja organisasi. Seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan serta kemauan untuk mendorong, menginspirasi, dan memotivasi bawahannya. Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara bersama Kepala LPKA Kelas II Kendari, Hasrudin: *“Semuanya factor dominannya adalah pimpinan. Pimpinan harus menjadi role model, pimpinan kemudian harus bisa mengarahkan anggotanya, pimpinan harus bisa menggerakkan unsur-unsur manajemen, kalo pimpinannya bagus maka semua unsur manajemen bakalan bagus untuk mencapai*

tujuan organisasi. Administrasi juga harus bagus sehingga mendukung untuk tercapainya tujuan organisasi” (wawancara tanggal 25 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas diketahui bahwa salah satu faktor penting dalam hal perubahan pola pikir dan budaya kerja dilingkungan suatu organisasi adalah adanya keteladanan berperilaku yang nyata dari pimpinan dan individu anggota organisasi. Pimpinan organisasi mempunyai lingkaran pengaruh yang luas, sehingga perilaku pimpinan akan menjadi contoh bagi para bawahan untuk bertindak dan berperilaku. Perilaku pimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi akan memudahkan usaha untuk mengubah perilaku bawahannya.

Hal serupa juga di dapatkan dari keterangan wawancara bersama La Rahman, selaku Kepala Sub Bagian Umum LPKA Kelas II Kendari: *“Cara pencegahannya ya dari pimpinan, karena dalam pembangunan zona integritas reformasi birokrasi, pimpinan itu harus menjadi role model. Jadi berbicara konseptual dan sistematis maka jika pimpinan mengawasi satu level dibawahnya maka level dibawahnya akan mengawasi satu level dibawahnya, jadi ada namanya pengawasan yang berjenjang sampai paling bawah...”* (wawancara tanggal 22 April 2024).

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan dalam mencegah perilaku kerja kontraproduktif, peran pemimpin sangatlah diperlukan. Para pemimpin wajib menjadi *role model*, setidaknya dalam hal akhlak, cara berfikir, cara berperilaku dan bertindak, kejujuran, dan ketegasannya. Pada prinsipnya pemimpin harus menjadi sosok manusia yang luar biasa (*extraordinary person*), harus lebih banyak berkarya daripada banyak berbicara. Dipundak pemimpinlah melekat tanggung-jawab untuk melakukan perubahan dan pembaharuan organisasi. Dengan karakter seperti itulah, maka seorang pemimpin dapat disebut sebagai *role model*.

Pemberian *Reward* dan *Punishment*

Reward merupakan suatu upaya oleh perusahaan untuk menghargai atau memberikan sejumlah apresiasi dalam bentuk bonus atau benefit lainnya terhadap karyawan yang telah berprestasi atau berhasil mencapai target yang ditetapkan. Bentuk reward bermacam-macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin penghargaan bagi dirinya. *Reward* merupakan salah satu kebutuhan pokok bagi pegawai, selain sebagai motivasi kerja yang tinggi, *reward* juga memberikan arti bahwa pegawai tersebut dianggap ada. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dari

Kepala LPKA Kelas II Kendari, Hasruddin : “...komandan tidak cukup kemudian hanya membuat laporan secara umum, tetapi harus kita ukur kinerja mereka minimal setiap 10 hari. Kalo mereka yang terbaik kita kasi reward” (wawancara tanggal 25 April 2024)

Ungkapan tersebut diperkuat dengan pernyataan Muhhamad Alfar selaku Staf Pendidikan dan Bimbingan Kemasyarakatan LPKA Anak Kelas II Kendari: “...sistem reward dan punishment sangat penting karena dapat meningkatkan motivasi dan kinerja kami. Reward akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas kerja. Di sisi lain, punishment berfungsi untuk mengingatkan pegawai agar mematuhi peraturan dan standar kantor” (wawancara tanggal 29 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa tidak hanya pemberian *reward* saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, perlu diketahui bahwa kinerja pegawai tidak selalu dipengaruhi oleh faktor-faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi dipengaruhi juga dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu *punishment* (Sanksi).

Sebagaimana uraian hasil wawancara dengan beberapa informan serta pengamatan diatas maka salah satu langkah untuk mencegah perilaku kerja kontraproduktif yaitu dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Kebijakan pemberian *reward* dan *punishment* ini secara individu pegawai yang dinilai memiliki prestasi kinerja yang baik, disiplin dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan oleh atasan dan apabila tidak memiliki prestasi kinerja yang baik, tidak disiplin dan tidak adanya tanggung jawab maka akan diberikan *punishment*. Perbedaan mendasar dari keduanya adalah sifatnya di mana *reward* sebagai apresiasi atau penghargaan atas kinerja yang baik dan upaya untuk mempertahankan pegawai terbaik. Sedangkan *punishment* adalah bentuk teguran untuk memperbaiki sesuatu yang dinilai kurang menunjukkan performa yang baik entah kinerjanya maupun perilakunya.

Peningkatan Fungsi Kontrol dan Pengawasan

Dalam suatu organisasi, perusahaan swasta maupun instansi pemerintah membutuhkan manajemen pengawasan yang baik pada pegawainya demi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Pegawai yang kita miliki tentulah memiliki sifat-sifat manusiawi yang terkadang berpotensi untuk melakukan kecurangan dalam bekerja. Keinginan untuk melakukan kecurangan kerja ini bisa disebabkan oleh banyak hal.

Pengawasan yang di maksud dalam hal ini adalah pengawasan terhadap properti kantor. Hal ini sejalan dengan keterangan wawancara dengan Kepala LPKA kelas II Kendari, Hasrudin yang mengatakan bahwa: *“Setiap barang inventaris sudah ada DIRnya, ada yang bertanggungjawab, dilihat barangnya, opname fisik. Pasti keliatan itu siapa yang ambil, ada cctv. Seorang pegawai itu bisa meminta, tapikan dia bon, kalo tidak terdapat di cctv dan ketika kita opname barang ada yang hilang, pertama yang harus tanyakan kepada penanggungjawab ...”* (wawancara tanggal 25 April 2024)

Hal tersebut sejalan dengan hasil wawancara bersama Kepala Sub Bagian Umum LPKA Kelas II Kendari, La Rahman yang mengatakan bahwa: *“Kalo seperti BMN itu kemudian hilang dicuri oleh orang, berarti pengawasan kita kurang. Padahal kan di tiap-tiap ruangan itu sudah ada namanya DIR, ada penanggung jawabnya. Dan untuk barang barang tertentu itu dikuasakan kepada contohnya Kaur umum, kaur perlengkapan, jadi pengawasan dan penggunaannya itu terawasi oleh itu. Dan kemudian ketika terjadi pencurian faktornya apa, ya itu pengawasannya kurang...”* (wawancara tanggal 22 April 2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat diketahui bahwa LPKA Kelas II Kendari telah membuat daftar barang inventaris yang ditempel di tiap-tiap ruangan. Dimana dalam daftar tersebut memuat nama barang beserta Penanggung Jawab UAPKPB/UAKPB dan Penanggung Jawab Ruangan yang sudah ditanda tangani.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber serta pengamatan peneliti, maka pengawasan (*controlling*) dalam lingkungan kantor sangat di perlukan karena merupakan strategi untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap keberadaan input (jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas dan informasi), demikian juga pengawasan terhadap aktifitas (penjadwalan dan ketetapan pelaksanaan kegiatan), sedangkan yang lain adalah pengawasan terhadap output (standar produk yang diinginkan).

Pembangunan Zona Integritas

Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) merupakan miniatur penerapan reformasi birokrasi di beberapa unit kerja yang bertujuan membangun program reformasi birokrasi sehingga mampu mengembangkan budaya kerja birokrasi yang anti korupsi, berkinerja tinggi, dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang telah berhasil

melaksanakan reformasi birokrasi dengan baik, yang telah memenuhi sebagian besar kriteria proses perbaikan pada komponen pengungkit serta mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima.

Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang telah berhasil melaksanakan reformasi birokrasi dengan sangat baik, dengan telah memenuhi sebagian besar kriteria proses perbaikan pada komponen pengungkit untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel serta pelayanan publik yang prima. LPKA Kelas II Kendari dalam tahapan pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM akan berpengaruh pada kualitas kinerja para pegawainya. Hal ini sejalan dengan keterangan dari pimpinan LPKA Kelas II Kendari. Hasruddin :” ... *Jadi intinya, untuk mencegah semua ini, mari kita membangun Zona Integritas, kan ini tujuan pemerintah. Membangun zona integritas kan itu ada dua, pertama memberikan pelayanan yang bagus. Yang kedua menghindari kata pungli. Mudah-mudahan 2024 lpka bisabekerja di nilai nilai PASTI BerAkhlak. Jadi kita bekerja dalam satu wilayah yang sudah terbangun sistem yang bagus*” (wawancara tanggal 25 April 2024)

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa LPKA Kelas II Kendari pada tahun 2024 berkomitmen untuk membangun Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) dengan menerapkan nilai-nilai PASTI yang merupakan core value Kementerian Hukum dan HAM serta BerAKHLAK yang merupakan core value Aparatur Sipil Negara yang diluncurkan secara resmi oleh Presiden RI Joko Widodo pada 27 Juli 2021 lalu.

Tahapan yang paling penting dalam Zona Integritas adalah pembangunan itu sendiri. Pembangunan berarti membangun integritas pada unit instansi pemerintah melalui berbagai perubahan dan perbaikan yang terencana, massif, komprehensif, dan sistematis. Membangun integritas berarti membangun sistem, membangun manusia, dan membangun budaya.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan di atas maka dengan melaksanakan pembangunan Zona Integritas, setiap kementerian/lembaga dalam hal ini LPKA Kelas II Kendari akan terhindar dari perilaku kerja kontraproduktif. Dengan berjalannya pelaksanaan pembangunan Zona Integritas di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari, sesungguhnya menjadi cerminan fungsi pemasyarakatan sebagai pembina dan pendidik bagi masyarakat terkhusus anak yang berada dibawah pembinaan pemasyarakatan. Maka bersama ini LPKA Kelas II Kendari memohon dukungan dari

setiap unsur untuk mendukung Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari dalam Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani.

Pembahasan

Model Pencegahan Perilaku Kerja Kontraproduktif di LPKA Kelas II Kendari

Penelitian ini telah memaparkan data tentang model pencegahan perilaku kerja kontraproduktif di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat enam model pencegahan perilaku kerja kontraproduktif di LPKA Kelas II Kendari, yakni 1) Menentukan Target yang Jelas, 2) Tegas dalam Pelaksanaan Tata Aturan, 3) Pimpinan Menjadi *Role Model*, 4) Pemberian *Reward* dan *Punishment*, 5) Peningkatan Fungsi Kontrol dan Pengawasan, serta 6) Pembangunan Zona Integritas.

Temuan pertama adalah menentukan target yang jelas. Data yang diperoleh melalui pengamatan, dokumentasi dan wawancara menunjukkan bahwa Kepala LPKA Kelas II Kendari dalam mengukur kinerja pegawainya dibuatkan sebuah inovasi yaitu berupa buku kontrol untuk mengecek kebersihan dan kesehatan anak binaan yang akan dievaluasi setiap sepuluh hari. Penerapan kinerja didasarkan pada indikator kinerja yang ditetapkan oleh Kepala LPKA Kelas II Kendari. Standar yang tepat untuk mengukur indikator kinerja meningkatkan validitas pengukuran kinerja dan memberikan wawasan tentang efektivitas dan efisiensi pencapaian hasil dan hasil program/kegiatan. Standar tersebut mencakup metode pengukuran teknis dan kinerja, metode pengukuran dan waktu pengukuran, serta sumber data yang akurat dengan menggunakan peralatan berbasis sistem elektronik. Hasil pengukuran kinerja menjadi dasar penilaian berhasil tidaknya pelaksanaan kegiatan atau sasaran strategis/sasaran program/sasaran kegiatan tertentu dalam mencapai tujuan, misi, dan visi unit kerja.

Pencapaian target kinerja berhubungan dengan motivasi yang dimiliki seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam konteks pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang pegawai untuk bekerja (Robins, 2001). Penelitian yang dilakukan Devi (2009) bahwa ada pengaruh yang positif antara motivasi antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Astie (2011) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian serupa juga dilakukan oleh Sutrischastini (2015) bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan tingkat kinerja. Artinya, para pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi akan cenderung memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Sebaliknya, mereka yang motivasi berprestasinya rendah kemungkinan akan memperoleh kinerja yang rendah. Pencapaian kinerja organisasi tersebut dipengaruhi oleh kinerja kelompok dan kinerja individu. Dengan demikian, kinerja yang dicapai organisasi tidak terlepas dari perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Tegas dalam pelaksanaan tata aturan menjadi model pencegahan kedua. Terlihat LPKA Kelas II Kendari telah berpedoman kepada peraturan pemerintah mengenai pelanggaran ASN, namun kenyataannya peraturan yang dikeluarkan pemerintah belum dapat menertibkan pelanggaran disiplin yang dilakukan pegawai. Untuk itu diharapkan adanya ketegasan dari serorang pimpinan untuk lebih aktif dan bijaksana dalam mengambil suatu keputusan hukuman atau sanksi mengenai pelanggaran yang dilakukan pegawai. Khususnya di LPKA Kelas II Kendari, masih banyak pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja, kurang memiliki kesadaran dalam menjalankan tugasnya, dan kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Sebab, tidak adanya kekhawatiran terhadap pelaksanaan amanah, asas, dan fungsi yang secara tidak langsung menyebabkan gagalnya kegiatan lembaga.

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil mencabut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 mengatur antara lain mengenai kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan pelanggaran; jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin; batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum; dan hak untuk membela diri melalui upaya administratif bagi PNS yang dijatuhi hukuman disiplin.

Konsep yang berlaku pada proses terjadinya perilaku kerja kontraproduktif di lingkungan kerja PNS. PNS dengan segala tuntutan pekerjaan yang dibebankan, iklim yang tercipta di lingkungan kerja dan modal kecenderungan-kecenderungan dasar (*conscientiousness, openness to experience, agreeableness, extroversion dan neuroticism*) mengalami proses-proses dinamis yang pada akhirnya memicu respon kecenderungan perilaku tertentu, dalam hal ini adalah kecenderungan perilaku kerja kontraproduktif. Mendukung pernyataan tersebut, Cattell (dalam Engler, 2008,)

mengungkapkan bahwa kepribadian adalah sesuatu yang memungkinkan prediksi tentang apa yang akan dikerjakan seseorang dalam situasi tertentu.

Dalam peraturan tersebut juga secara tegas disebutkan jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum telah ditentukan dalam Peraturan Pemerintah ini.

Penelitian yang dilakukan Wijono (2006) bahwa perilaku kerja pegawai dan cara mereka mematuhi aturan yang ada di tempat kerja erat kaitannya dengan kepribadian yang dimiliki. Individu dalam bekerja dituntut banyak menciptakan keunggulan kompetitif melalui peningkatan pengetahuan (*knowledge*), pengalaman (*experience*), keahlian (*skill*) dan komitmen (*commitment*) serta hubungan kebersamaan (*relationship*) dengan rekan sekerja maupun dengan pihak lain di luar. Hal ini tak terkecuali dengan ASN. ASN mempunyai tanggung jawab memberikan pelayanan optimal terhadap publik. Tentunya untuk memberikan pelayanan yang baik, dibutuhkan aparatur yang benar-benar kompeten.

Pimpinan menjadi *role model* juga menjadi salah satu model pencegahan perilaku kerja yang kontraproduktif. Peran seorang pemimpin sangatlah diperlukan. Seorang pemimpin hendaknya menjadi teladan, paling tidak dalam hal akhlak, pemikiran, tingkah laku, integritas dan ketabahan. Pada dasarnya, seorang pemimpin haruslah orang yang luar biasa dan harus lebih banyak bekerja daripada berbicara. Tanggung jawab untuk melaksanakan perubahan dan pembaruan organisasi terletak di pundak para pimpinan. Pemimpin dengan karakter seperti ini adalah teladan. Sumber daya manusia yang cakap terdapat peran pemimpin dalam mengelola berbagai sumber daya dalam organisasi tersebut. Maka peran pemimpin melalui gaya kepemimpinannya dalam meningkatkan kinerja pegawai tentu mengambil peran yang signifikan.

Hasil penelitian yang dilakukan Masdilana dkk (2023) Di kantor imigrasi ponorogo. Bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Imigrasi Ponorogo sesuai dengan hipotesis yang telah di uji pada tahap penelitian kuantitatif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah dikarenakan pimpinan di kantor imigrasi ponorogo selalu mengajak pegawainya untuk berpartisipasi dalam menyampaikan ide dan gagasan, serta selalu melibatkan pegawainya dalam mengambil keputusan (meskipun tidak dalam semua hal), berdiskusi/sharing, dengan dilibatkannya pegawai terkait hal-hal tersebut maka pegawai akan merasa dihargai dan

memunculkan semangat dalam bekerja sehingga kinerja pegawai menjadi meningkat sehingga dapat menghindari perilaku kontraproduktif ditempat kerja oleh pegawai.

Salah satu langkah untuk mencegah praktik kerja kontraproduktif adalah dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. Kebijakan penghargaan dan hukuman ini berlaku bagi individu pegawai yang dianggap berkinerja baik, disiplin, dan bertanggung jawab atas tugas yang diberikan oleh atasannya. Jika mereka tidak melakukan pekerjaan dengan baik, tidak disiplin, atau kurang bertanggung jawab, mereka akan dihukum. Perbedaan mendasar keduanya terletak pada sifatnya. *Reward* merupakan penghargaan atau pengakuan atas kinerja yang baik dan upaya untuk mempertahankan karyawan yang baik. *Punishment* di sisi lain adalah bentuk teguran untuk memperbaiki kinerja atau perilaku buruk yang dirasakan.

Penghargaan adalah balasan yang pantas karena pekerjaan atau atas pelayanan yang telah diberikan dan sesuatu yang diterima sebagai imbalan kerja atau jasa. Penghargaan sebagai alat yang ampuh untuk meningkatkan kinerja pegawai, “*reward is a powerful tool to enhance employee behaviors leading to performane improvement.*” sistem penghargaan merupakan mekanisme yang paling umum digunakan organisasi untuk memotivasi pegawai, “*without a doubt, the most widely used mechanism that organizations use for motivating behavior is reward system* (Steve. 2011).

Steve (2011) juga mengembangkan dua bentuk penghargaan, pertama penghargaan berwujud, seperti gaji, manfaat dan bonus, dan kedua, penghargaan tidak berwujud, seperti; pengakuan, pujian dan meningkatnya kebebasan untuk pegawai. Pendapat John Shield (2007) mengenai penghargaan adalah sesuatu yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai balasan atas kontribusi kerjanya dan menjadi sesuatu yang bernilai positif bagi pegawai karena terpenuhinya kebutuhan tertentu. *A reward is anything tangible that an organization provides to its employees either intentionally or unintentionally in exchange for the employee’s potential or actual work-contribution, and to which employees as individuals attach a positive value as a satisfier of certain self defined needs.*

Aspek pengendalian internal juga memiliki peranan yang sangat penting untuk mengidentifikasikan, menganalisis dan menilai risiko yang melekat pada organisasi sebagaimana diatur oleh Pernyataan Standar Audit (Statement on Auditing Standards – SAS) No. 78 (Husain, 2017). Lebih lanjut, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) pusat maupun daerah yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 2008. Perencanaan organisasi, metode, dan ukuran yang digunakan dalam suatu

organisasi untuk mempertahankan aset, menguji akurasi dan reliabilitas data akuntansi, efisiensi operasional dan mendorong kepatuhan terhadap ketentuan kebijakan-kebijakan manajerial juga merupakan definisi dari pengendalian (Aziz, dkk, 2018).

Pembangunan Zona Integritas juga tak luput dari pencegahan perilaku kerja kontraproduktif. Dengan diterapkannya pembangunan Zona Integritas, kementerian/lembaga dalam hal ini LPKA Kelas II Kendari akan terhindar dari perilaku yang kontraproduktif. Pembangunan Zona Integritas yang sedang berjalan di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari ini benar-benar mencerminkan fungsi lembaga masyarakat sebagai pemimpin dan pendidik bagi masyarakat, khususnya anak-anak di lembaga masyarakat.

Dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM di LPKA Kelas II Kendari dilakukan dengan melakukan pemenuhan data dukung pada enam area perubahan, yakni Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Sistem Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas, Penguatan Pengawasan, serta Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Keenam area perubahan ini diimplementasikan dalam pelaksanaan operasional dan fungsi sehari-hari di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari.

Proses ZI khususnya dalam lingkungan Kemenkumham RI dilaksanakan secara terbuka dan diinformasikan atau dipublikasikan juga secara luas yang dimaksudkan untuk semua pihak mampu memantau juga mengawasi dalam peran serta program kegiatan reformasi birokrasi ini khususnya pada bidang pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Meidina, H.P. et al., 2021). Implementasi program pembangunan Zona Integritas pada tingkatan Unit Pelaksana Teknis (UPT) dicanangkan pada setiap awal tahun dengan diawali dengan pembentukan Tim Reformasi Birokrasi yang dipersiapkan oleh setiap instansi untuk mengikuti penilaian pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM (Herzegovina, S. M. H., Edwinarta, C. D., & Fauzia, M. E., 2022).

Untuk menghilangkan perilaku-perilaku yang menyimpang pada anggota satuan kerja itu maka dilakukan beberapa langkah strategis guna mewujudkan Pembangunan Zona Integritas (ZI) menuju predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dengan penetapan satuan kerja dalam pengusulan WBK/WBBM (Meidina, H.P. et al., 2021). Keberhasilan program pembangunan Zona Integritas WBK dan WBBM akan diukur melalui evaluasi pelaksanaan parameter komponen pengungkit dan hasil (Rachmawati, L. et al., 2023).

Pernyataan di atas di dukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Rompas, D. J., Pioh, N. R., & Monintja, D. K. (2023) bahwa keberhasilan program menunjukkan bahwa program pembangunan zona integritas menuju WBK dan WBBM di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kotamobagu efektif. Keenam area perubahan dan peningkatan kualitas pelayanan publik serta sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Penelitian serupa dilakukan oleh Ahmad Sirin (2021) bahwa strategi Implementasi Pembangunan Zona Integritas dapat dicapai dengan memenuhi semua indikator-indikator komponen pengungkit dan komponen hasil. Indikator tersebut dibuktikan dengan evidence atau Lembar Kerja Evaluasi (LKE) yang akan dinilai oleh Tim Penilai pembangunan zona integritas. Selain itu juga diperlukan strategi berupa Keteladanan Pimpinan, Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana, Sosialisasi dan Monitoring dan Evaluasi.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adrian (2020) bahwa Efektivitas Program Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani pada Pelayanan Publik di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat pemeriksaan Imigrasi Medan efektif. Hal ini dilihat dari peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik serta budaya korupsi yang sudah ditinggalkan di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Tempat pemeriksaan Imigrasi Medan.

Secara keseluruhan, pencegahan perilaku kerja kontraproduktif memerlukan pendekatan yang holistik dan terpadu yang mencakup berbagai aspek, mulai dari menentukan target kinerja yang jelas, ketegasan organisasi dalam melaksanakan tata aturan, pimpinan menjadi *role model*, pemberian *reward* dan *punishment*, peningkatan fungsi kontrol dan pengawasan, serta membangun zona integritas. Dengan strategi yang tepat, LPKA Kelas II Kendari dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, produktif, dan berkelanjutan yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Penelitian ini telah merumuskan sebuah model pencegahan perilaku kerja kontraproduktif di Lembaga Pembinaan Khusus Anak Kelas II Kendari. Peneliti menemukan beberapa model pencegahan, yakni menentukan target yang jelas, tegas dalam pelaksanaan tata aturan, pimpinan menjadi *role model*, pemberian *reward* dan *punishment*, peningkatan fungsi kontrol dan pengawasan, serta pembangunan Zona Integritas. Untuk mencegah perilaku kerja kontraproduktif, penting untuk menetapkan

target kinerja yang jelas. Hasil pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan kegiatan, serta untuk mencapai tujuan, misi, dan visi unit kerja.

Ketegasan dalam pelaksanaan tata aturan menjadi salah satu model pencegahan yang penting. Oleh karena itu, diperlukan ketegasan dari pimpinan untuk lebih aktif dan bijaksana dalam mengambil keputusan terkait hukuman atau sanksi terhadap pelanggaran yang dilakukan pegawai. Peran pemimpin sangat penting dalam mencegah perilaku kerja kontraproduktif. Pemimpin harus menjadi teladan dalam akhlak, cara berpikir, berperilaku, bertindak, kejujuran, dan ketegasan, yang dengan karakter tersebut, dapat menjadi role model.

Salah satu langkah untuk mencegah perilaku kerja kontraproduktif adalah dengan menerapkan sistem *reward* dan *punishment*. *Reward* berfungsi sebagai penghargaan atas kinerja yang baik dan untuk mempertahankan pegawai terbaik, sementara *punishment* digunakan sebagai teguran untuk memperbaiki performa atau perilaku yang kurang memuaskan. Pengawasan (*controlling*) di lingkungan kantor sangat penting karena merupakan strategi untuk mencegah penyimpangan dari segi pendekatan rasional terhadap input, seperti jumlah dan kualitas bahan, uang, staf, peralatan, fasilitas, dan informasi.

Terakhir, melalui pelaksanaan pembangunan Zona Integritas. Implementasi Zona Integritas di LPKA Kelas II Kendari menunjukkan komitmen dalam membangun integritas dan profesionalisme dalam menjalankan tugasnya serta mendorong terwujudnya lingkungan kerja yang lebih efisien dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, A. K. (2005). AFFECTICE INFLUECE ON THE ATTENTIONAL DYNAMICS SUPPORTING AWARENESS. *Journal of Experimental Psychology: General*, 134, 258-281. DOI: <https://doi.org/10.1037/0096-3445.134.2.258>
- Baysal, C., Fulya, Y. M., & Sevim, Ş. (2020). ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND COUNTER PRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR ON ACADEMICIANS. *Serbian Journal of Management*, 15(1), 143-157. <https://doi.org/10.5937/sjm15-18502>
- Bechtoldt, M., N. (2007). MAIN AND MODERATING EFFECTS OF SELF-CONTROL, ORGANIZATIONAL JUSTICE, AND EMOTIONAL LABOUR

- ON COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOUR AT WORK. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* 2007, 16 (4), 479 – 500
- Budiman. (2015). PENGARUH KUALITAS HUBUNGAN ANTARA ATASAN-BAWAHAN TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRA PRODUKTIF PADA PERAWAT RUMAH SAKIT KHUSUS MATA PALEMBANG. *Jurnal psikologi islam*. Vol. 1, No.2, hlm 35-41.
- Bungin Burhan. (2010). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. PT. Raja GrafindoPersada. Jakarta.
- Brabazon, T. (2019). EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR WITH JOB STRESS AS AN INTERVENING VARIABLE. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 14-25. <https://doi.org/10.29332/ijssh.v3n1.248>
- Denson, F. Thomas. (2011). *SELF-CONTROL AND AGRESSION*. University of New South Wales, Assocation for Psychological Science.
- Devi, Eva Kris Diana (2009), ANALISIS PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMENORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVEN-ING (STUDI PADA KARYAWAN OUTSOURCING PTSEMERU KARYA BUANA SEMARANG)”, Tesis diterbitkan, Universitas Diponegoro Semarang.
- Engler, B. (2008). *PERSONALITY TEORIES: AN INTRODUCTION*. New.York : Case Bond
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *BEHAVIOR IN ORGANIZATION*, 8th Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). INVESTIGATING THE DIMENSIONALITY OF COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR. *International Journal of Selection &Assessment*, 11 1: 0-42.
- Herzegovina, S. M. H., Edwinarta, C. D., & Fauzia, M. E. (2022). IMPLIKASI PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS DALAM REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN KEIMIGRASIAN PADA KANTOR IMIGRASI TANJUNG PERAK. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Administrasi Negara* Vol, 6(02).
- Husain, T. (2017). ANALISIS DETERMINAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI NIAT PENGGUNAAN SOFTWARE AUDIT. *Jurnal Ilmiah Matrik*, 19(2), 131-150. <https://doi.org/10.33557/jurnalmatrik.v19i2.381>

- Jaironi. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, BUDAYA ORGANISASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DI PT. INDOMARCO PRISMATAMA DIVISI BUAH CABANG MALANG. *Jurnal Penelitian & Pengkajian Ilmiah Mahasiswa (JPPIM)*, 4(1), 1–1.
- Karyana, Ayi. (2012). PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA DI UNIT PELAKSANA TEKNIS KURIKULUM (UPT KURIKULUM) KECAMATAN JASINGA KABUPATEN BOGOR. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan Vol.3*.
- Kusnandar, (2008). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. Bandung
- Levy, Steve & Ritti, R. Richard. (2003). *INSTRUCTOR MANUAL FOR THE ROPES TO SKIP AND ROPES TO KNOW*. Sixth Edition. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Locke, E. A. (2009). *HANDBOOK OF PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. West sussex: Jhon Wiley& Sons Ltd.
- Misnawati, (2016). *EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KANTOR KECAMATAN MARANGKAYU KABUPATEN KUTAI KARTANAGARA*. Samarinda: Ilmu Administrasi Negara Universitas Mulawarman.
- Moleong, Lexy J. (2012). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. Bandung : PT Remaja. Rosdakarya.
- Muthalib, Dzulfikri Azis Dkk. (2023). *ETIKA PROFESI DALAM DUNIA BISNIS*. Penerbit Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Muthalib, Dzulfikri Azis Dkk. (2023). *ETIKA BISNIS*. Penerbit Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Philpot, D. and Aguilar, M. G. (2021). POST-LEAVE (RETURN TO WORK) TRAINING NEEDS AND HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT. *Advances in Developing Human Resources*, 23(2), 171-184.
- Park, S. and Kim, S. (2017). THE LINKAGE BETWEEN WORK UNIT PERFORMANCE PERCEPTIONS OF U.S. FEDERAL EMPLOYEES AND THEIR JOB SATISFACTION: AN EXPECTANCY THEORY. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (52E), 77-93. <https://doi.org/10.24193/tras.52e.5>
- Prawira, A W. (2017). *HUBUNGAN KONTROL DIRI DENGAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF PADA APARATUR SIPIL NEGARA KOTA BATU*. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.

- Reyhanif, F. F. (2018). PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF PADA GENERASI MILLENNIAL (STUDI KASUS PADA RSUD KOTA SALATIGA) (Vol. 01, Issue 2012).
- Rudi Abdullah. (2022). ANALISIS KARAKTERISTIK PENYERAPAN TENAGA KERJA PADA PERHOTELAN DI KOTA BAUBAU STUDI KASUS HOTEL BERBINTANG. *JIDE : Journal Of International Development Economics*, 1(01), 49–66. <https://doi.org/10.62668/jide.v1i01.115>
- Robinson, Sandra. L., & Bennett, Rebecca J. (1995). A TYPOLOGY OF DEVIANT WORKPLACE BEHAVIORS: A MULTIDIMENSIONAL SCALING STUDY. *Academy of Management Journal*, 38(2): 555–572.
- Robbins, S,P dan Judge, T.A. (2008). PERILAKU ORGANISASI. Edisi 12. Alih Bahasa: Diana. Jakarta : Selemba Empatwa
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge, (2012). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. New Jersey: Prentice Hall.
- Rotundo, M. (2009). CONDUCT PERFORMANCE APPRAISALS TO IMPROVE INDIVIDUAL AND FIRM PERFORMANCE. *Handbook of principles of organizational behavior*, 85.
- Rusdi, M. Zainnur, 2014. ANALISIS PERILAKU KERJA KONTRA PRODUKTIF PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BANDAR LAMPUNG. *Jurnal Bisnis & Managemen*, Vol.10, No.2.
- Scott, K. L., Zagenczyk, T. J., Schippers, M. C., Purvis, R. L., & Cruz, K. S. (2014). CO-WORKER EXCLUSION AND EMPLOYEE OUTCOMES: AN INVESTIGATION OF THE MODERATING ROLES OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL AND SOCIAL SUPPORT. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1235-1256. <https://doi.org/10.1111/joms.12099>
- Sirin, Ahmad. (2021) "STRATEGI IMPLEMENTASI PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PEKALONGAN." *Jurnal Edutrained: Jurnal Pendidikan Dan Pelatihan* 5.2: 148-163.
- Spector, Paul E., Fox, Suzy., Penney, Lisa M., Bruursema, Kari., Goh, Angelina., & Kessler, Stacey. (2006). THE DIMENSIONALITY OF COUNTER PRODUCTIVITY: ARE ALL COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIORS CREATED EQUAL?. *Journal of Vocational Behavior*, 68: 446– 460.

- Spector, P. E., Gray, C. E., & Rosen, C. C. (2022). ARE BIASING FACTORS IDIOSYNCRATIC TO MEASURES? A COMPARISON OF INTERPERSONAL CONFLICT, ORGANIZATIONAL CONSTRAINTS, AND WORKLOAD. *Journal of Business and Psychology*, 38(5), 983-1002.
- Sugiyono. (2018). *METODE PENELITIAN KUALITATIF*. Bandung: Alfabeta.
- Suhariadi, Fendy. (2001). PRODUKTIVITAS SEBAGAI BENTUK PERILAKU: (SEBUAH UPAYA ALTERNATIF PENGUKURAN PSIKOLOGIK). *Insan Media Psikologi*, Vol.3, No.3,119-137.
- Suute, A., Mas'ud, A. ., & Yunus, A. (2024). PENGARUH TAMBAHAN PERBAIKAN PENGHASILAN DAN EFEKTIVITAS KERJA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN KOLAKA TIMUR. *JJAR : Journal Of International Accounting Research*, 3(1), 01–19. <https://doi.org/10.62668/jjar.v3i1.1015>
- Sutrischastini, A. Riysnto, A. (2015). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR SECRETARIAT DAERAH KABUPATEN GUNUNG KIDUL. *Jurnal Kajian Bisnis*. VOL. 23, NO. 2, 2015, 121-137.
- Suyono, S., Abbas, B. ., & Putera, A. . (2024). PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU, MANAJEMEN KONFLIK DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KECAMATAN TONGAUNA KABUPATEN KONAWE. *JIDE : Journal Of International Development Economics*, 3(01), 01–19. <https://doi.org/10.62668/jide.v3i01.1013>
- Syamsir, S., Razak, A., & Yunus, A. (2024). PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, PENGAWASAN DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR UNIT PENYELENGGARA PELABUHAN KELAS I MOLAWAWE. *JIDE : Journal Of International Development Economics*, 3(01), 20–39. <https://doi.org/10.62668/jide.v3i01.1012>
- Webel, J., and Balkin, D., B. (2010). ARE HUMAN RESOURCE PRACTICES LINKED TO EMPLOYEE MISCONDUCT? A RATIONAL CHOICE PERPECTIVE. *Human Resource Management Review*, 20, 317-326.
- Werdiningsih, Rini Dkk. (2023). *KONSEP DASAR TEORI ORGANISASI*. Penerbit Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.