

## PENGARUH ETHICAL CLIMATE TERHADAP COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR DALAM INSTANSI PEMERINTAHAN DAERAH

Hijriyati Cucuani<sup>1,2</sup>, Marina Sulastiana<sup>1</sup>, Diana Harding<sup>1</sup>, Hendriati Agustiani<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

<sup>2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

e-mail: [hijriyati18001@mail.unpad.ac.id](mailto:hijriyati18001@mail.unpad.ac.id)

Submitted: 2021-09-28

Published: 2021-12-29

DOI: 10.24036/rapun.v12i2.114449

Accepted: 2021-11-10

**Abstract:** *Counterproductive work behavior is still become a problem in government agencies in Indonesia, including in local government agencies. Counterproductive work behavior can be controlled and overcome by optimizing organizational factors by conditioning a work climate that supports ethics. This study aims to examine the effect of the ethical climate toward counterproductive work behavior in local governments. The data was collected using the Ethical Climate Index and Counterproductive Work Behavior Checklist. Multiple regression tests on 534 employees in 15 Regional Apparatus Organizations of Pekanbaru City show that ethical climate affects counterproductive work behavior. The results of Product Moment correlation analysis prove that there are relationships in the negative direction of each subscale of ethical climate (norms of empathic concern, norms of moral awareness, focus on others, collective moral motivation and collective moral character) with counterproductive work behavior, except the focus on self, which is positively correlated. Thus, counterproductive work behavior can be reduced by building an ethical work climate.*

**Keywords:** *counterproductive work behaviour, ethical climate, local government*

### PENDAHULUAN

Perilaku kontraproduktif masih menjadi masalah dalam instansi pemerintah daerah hingga saat ini. Berdasarkan laporan Ombudsman tahun 2020, disebutkan bahwa berdasarkan instansi terlapor, pemerintah daerah adalah yang paling banyak (39.59%) dilaporkan oleh masyarakat (Laporan

Ombudsman 2020). Adapun berdasarkan laporannya sebagian besar mengenai penundaan berlarut, penyimpangan prosedur dan tidak memberikan pelayanan. Tidak melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur, menunda menyelesaikan tugas, melakukan tindakan (fisik dan verbal) yang



menyakiti orang lain (baik rekan kerja maupun konsumen), keluar saat jam kerja, meminta bayaran yang tidak semestinya merupakan beberapa perilaku kerja yang termasuk dalam *Counterproductive Work Behavior* (CWB).

*Counterproductive work behavior* adalah perilaku dari anggota yang bertentangan dengan kepentingan organisasi, yang dapat merugikan organisasi dan orang-orang di dalamnya (Spector et al., 2006). Spector, et al. menjelaskan bahwa ada lima bentuk perilaku yang termasuk ke dalam CWB, yaitu *abuse, production deviance, sabotage, theft and withdrawal*. *Abuse* diartikan sebagai sesuatu yang mengancam atau berpotensi membahayakan orang-orang di dalam organisasi. *Production deviance* merupakan tindakan kelalaian dalam bekerja atau dengan sengaja merendahkan kualitas kerja. *Sabotage* merupakan tindakan pengrusakan aset atau properti milik organisasi. *Theft* adalah pencurian properti, uang dan informasi organisasi. *Withdrawal* adalah tindakan mengurangi waktu kerja dari yang diharapkan oleh organisasi dan mempergunakan waktu kerja untuk hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan.

Spector et al. selanjutnya mengkategorikan CWB berdasarkan target menjadi *CWB*

*toward organization* (CWB-O) dan *individual CWB toward people in organization* (CWB-P) (See in Gualandri, 2012). *CWB toward organization* (CWB-O) merupakan tindakan-tindakan yang berdampak langsung terhadap organisasi seperti mencuri barang milik organisasi, merusak fasilitas kerja, bekerja dengan lambat dan lain-lain, sementara CWB-P merupakan tindakan yang merugikan orang-orang di dalam organisasi, seperti mengolok-olok dan merendahkan rekan kerja, berbicara kasar terhadap konsumen dan lain-lain.

Perilaku CWB terus terjadi bahkan meningkat karena perilaku ini begitu mudah menyebar dan berkembang menjadi lebih serius (Yu, 2014). Oleh sebab itu, perlu ditelusuri mengenai penyebab dari masalah CWB tersebut. Faktor situasional dari organisasi merupakan hal yang patut dipertimbangkan untuk diteliti lebih lanjut mengingat sifatnya yang lebih mudah untuk dikondisikan dan dikembangkan kearah yang lebih baik. Selain itu, organisasi juga memiliki peran penting dalam mendorong atau menghambat tindakan-tindakan tidak etis di tempat kerja (Mayer, 2014). Organisasi dan tempat kerja yang mendukung penuh etik dapat mempengaruhi kepatuhan pegawai dan menguatkan standar moral saat

menyelesaikan masalah terkait etik (Uen, Wu, & Tsai, 2011). Sehingga, meskipun individu yang bekerja di sebuah organisasi memiliki karakter yang berbeda-beda, namun organisasi dapat mengupayakan agar individu didalamnya berperilaku positif sesuai moral dan standar yang diharapkan melalui *ethical climate* yang kondusif.

*Ethical climate* merupakan faktor situasional atau *organisational-related factors* dari perilaku menyimpang di tempat kerja (Alias et al., 2013). Dalam sebuah *literature review* yang dilakukan Mayer (2014), beberapa *outcome* dari *ethical climate* antara lain; *job attitude*, *withdrawal*, *unethical behavior* dimana CWB salah satu diantaranya dan *outcome* lainnya. Sementara itu, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *ethical climate* yang rendah banyak dikaitkan dengan perilaku negatif di tempat kerja, seperti *unethical behavior* (Kuenzi et al., 2019; Ning & Zhaoyi, 2017), *dysfunctional behavior* (Martin & Cullen, 2006), *antisocial behavior* (Elçi, et al., 2013), *organization Deviance* (Alias et al., 2013; Aryati et al., 2018; Hsieh & Wang, 2016; Obalade & Arogundade, 2019; Saidon, 2012), dan *counterproductive work behavior* (Kanten & Ulker, 2013) baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Khusus untuk organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan publik, *ethical climate* merupakan hal penting (Loke et al., 2019), oleh sebab itu, perlu diteliti lebih jauh mengenai pengaruhnya terhadap CWB.

*Ethical climate* didefinisikan oleh Martin dan Cullen (2006) sebagai persepsi bersama mengenai perilaku yang benar dalam kaitannya dengan tujuan, sasaran kebijakan dan prosedur dalam organisasi. Agak berbeda dengan pengertian tersebut, Arnaud (2006) menjelaskan *ethical climate* mewakili persepsi bersama tentang isi dan kekuatan nilai, norma, sikap, perasaan, dan perilaku yang lazim dari anggota suatu sistem sosial, seperti departemen, organisasi, serikat pekerja dan lainnya. Dengan demikian, nilai, norma, sikap, perilaku dan perasaan yang dianggap lazim dalam suatu lingkungan kerja akan menggambarkan *ethical climate*.

Arnaud (2006) menurunkan konsep *Rest's ethical decision making behavior* yang ada pada taraf individual kedalam taraf kolektif karena objek yang dipersepsi dalam *ethical climate* adalah organisasi atau departemen. Arnaud menjelaskan empat dimensi dari *ethical behavior*, yaitu; (1) *Collective Moral Sensitivity*, yaitu norma lazim dari kesadaran moral dan empati dalam suatu *system social*; (2) *Collective Moral*

*Judgment*, yaitu norma yang lazim yang digunakan untuk memutuskan apakah alasan seseorang berperilaku itu dapat diterima atau tidak secara moral; (3) *Collective Moral Motivation*, yaitu nilai-nilai social yang lazim dan apakah nilai moral secara umum diprioritaskan di atas nilai lainnya; (4) *Collective Moral Character*, yaitu norma-norma yang menerapkan tindakan yang ditandai oleh kontrol diri dan tanggungjawab. Konsep ini oleh Arnaud diperkenalkan sebagai *The Psychological Process Model* (PPM).

Berdasarkan pengujian lebih lanjut, (Arnaud, 2006) menjabarkan empat dimensi *ethical climate* tersebut kedalam enam subscale, yaitu: *Norms of Empathic Concern*, *Norm of Moral Awareness*, *Focus on Self*, *Focus on Others*, *Collective Moral Motivation* dan *Collective Moral Character*. Dua dari dimensi *ethical climate* dibagi menjadi lebih rinci, yaitu *Collective Moral Sensitivity* menjadi *Norms of Empathic Concern*, *Norm of Moral Awareness* dan *Collective Moral Judgment* menjadi *Focus on Self* dan *Focus on Others*. Positif atau negatifnya *ethical climate* dalam suatu organisasi dapat dilihat dari seberapa positif atau negatif persepsi anggota mengenai keenam subdimensi tersebut di tempat mereka bekerja.

Ketika individu-individu di dalam organisasi mempersepsikan *ethical climate* mereka negatif, berarti mereka mempersepsikan lazimnya orang-orang di lingkungan kerjanya melakukan tindakan yang kurang atau tidak etis. Oleh sebab itu, perilaku kontraproduktif menjadi hal yang biasa sehingga kecenderungan untuk seseorang terlibat dalam CWB menjadi lebih besar. Berdasarkan penjelasan yang diberikan sebelumnya maka diajukan sebuah hipotesis bahwa terdapat pengaruh *ethical climate* terhadap *counterproductive work behavior* pada pekerja di pemerintahan daerah.

Pada umumnya, penelitian mengenai *ethical climate* dijelaskan dan diukur oleh peneliti berdasarkan konsep multidimensi yang melihat kecenderungan tipe *ethical climate* di tempat kerja (Fauzan, 2015; Hayati & Caniago, 2018; Reshie et al., 2020). Dengan menggunakan konsep PPM sebagaimana yang dilakukan dalam penelitian ini, didapatkan gambaran seberapa positif atau negative *ethical climate* yang dipersepsi oleh pegawai. Pada instansi pemerintahan, *ethical climate* yang diharapkan sudah sangat jelas, yaitu yang mendukung moralitas, sehingga konsep PPM lebih tepat untuk digunakan. Namun, konsep ini belum dijumpai dalam penelitian *ethical climate* di Indonesia.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional dengan teknik *cross sectional* yang bertujuan untuk menguji pengaruh dari variabel *ethical climate* terhadap *counterproductive work behavior* dengan pengambilan data dalam satu waktu.

### Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di bawah pemerintahan Kota Pekanbaru yang sudah bekerja selama minimal satu tahun di unit kerjanya saat ini. Partisipan dipilih berdasarkan teknik *cluster random sampling*. Dari 45 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang ada, ditentukan secara acak 15 OPD sebagai lokasi penelitian dimana semua PNS yang ada di bawahnya dan bersedia terlibat, menjadi partisipan. Terdapat 534 partisipan yang bersedia mengisi skala, namun beberapa diantaranya tidak mengisi data demografi secara keseluruhan. Table 1 berikut menjelaskan mengenai data subjek penelitian secara lebih jelas.

**Tabel 1.** Data Demografi Subjek Penelitian

Variabel	%	Mean	SD
<b>Jenis Kelamin (N= 362)</b>			
Laki-laki	40.9		
Perempuan	59.1		
<b>Pendidikan (N= 489)</b>			
SD	.2		
SMU	18.0		
D1-D3	6.7		
S1	63.4		
S2	11.2		
S3	.4		
<b>Suku (N=455)</b>			
Melayu	60.9		
Minang	19.1		
Bugis	10.8		
Batak	5.9		
lain-lain	2.8		
Usia (N=498)		39.54	10.03
Masa Kerja (N=489)		13.49	4.19

Berdasarkan table 1 di atas, tampak bahwa subjek penelitian perempuan sedikit lebih banyak dari pada laki-laki. Sebagian besar subjek berpendidikan S1 dan bersuku Melayu. Rata-rata subjek berumur 39 tahun dan sudah bekerja selama 13 tahun.

### Pengukuran

*Counterproductive work behavior* diukur dengan menggunakan *Counterproductive Work Behavior-Checklist (CWB-C)* dari Spector et al. (2006) yang diadaptasi untuk orang Indonesia. CWB-C sudah melalui proses adaptasi sebagaimana yang dijelaskan dalam *International Test Commission (ITC)* edisi kedua (Cucuani et al., 2020). Proses adaptasi telah melalui

prosedur *forward translate* dan, *back translate* dengan pertimbangan dan persetujuan komite ahli pada setiap tahapannya, serta telah dilakukan *pilot study* dan diuji kepada sejumlah sampel untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya. Berdasarkan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), 43 item dari dua dimensi (CWB-O dan CWB-P) berkurang menjadi 24 item dengan *cutoff factor loading*  $<0.4$ . Hasil CFA tersebut menunjukkan bahwa data valid dengan nilai chi-square (p-value)= 1588.42 (0.000), RMSEA= 0.073. NNFI= 0.92, CFI = 0.92, dan SRMR = 0.072. Dimensi CWB-O diukur dengan 12 item (contoh item: mengambil keuntungan berupa uang dari instansi yang tidak sesuai aturan), dan 12 item mengukur CWB-P (contoh item: membuat lelucon yang mempermalukan seseorang di tempat kerja). Partisipan diminta untuk memberikan respon seberapa sering melakukan tindakan sebagaimana yang dimaksud dalam setiap item selama tiga bulan terakhir. Skor 1 diberikan untuk respon tidak pernah sampai dengan 5 untuk respon selalu. Alpha Cronbach dari data CWB adalah 0.866, koefisien Alpha 0.835 untuk CWB-O dan 0.747 untuk CWB-P.

*Ethical climate* diukur menggunakan *Ethical Climate Index* (ECI) dari Arnaud (2006) yang telah diadaptasi untuk orang

Indonesia dan divalidasi menggunakan CFA. Uji validitas menunjukkan nilai chi-square (p-value)= 868.38 (0.000), RMSEA= 0.049, NNFI= 0.98, CFI = 0.98, dan SRMR = 0.079, yang menunjukkan data tersebut valid. Terdapat 18 item mengukur *ethical climate*, tiga item untuk setiap subscale-nya, yang terdiri dari: *Norms of Empathic Concern* (contoh item: secara umum, orang-orang di unit kerja saya merasa kasihan ketika melihat seseorang diperlakukan tidak adil), *Norm of Moral Awareness* (contoh item: orang-orang di unit kerja saya memperhatikan masalah etik), *Focus on Self* (contoh item: kebanyakan orang-orang di unit kerja saya memikirkan kesejahteraan mereka sendiri dahulu ketika menghadapi keputusan yang sulit), *Focus on Others* (contoh item: apa yang terbaik bagi setiap orang di unit kerja saya adalah pertimbangan utama), *Collective Moral Motivation* (contoh item: di unit kerja saya, kekuatan dianggap lebih penting dari pada keadilan) dan *Collective Moral Character* (contoh item: tidak terpengaruh oleh lingkungan, orang-orang di unit kerja saya selalu bertanggung jawab atas apapun). Partisipan diminta untuk menyatakan kesesuaian pernyataan tiap item dengan persepsinya mengenai *ethical climate* di unit kerjanya. skor berkisar antara 1= sangat tidak menggambarkan



orang-orang di unit kerja saya, sampai dengan 5= sangat menggambarkan orang-orang di unit kerja saya. *Ethical Climate Index* memiliki Alpha Cronbach= 0.92, serta 0.823, 0.897, 0.814, 0.838, 0.926 dan 0.791 secara berurutan untuk *Norms of Empathic Concern*, *Norm of Moral Awareness*, *Focus on Self*, *Focus on Others*, *Collective Moral Motivation* dan *Collective Moral Character*.

### Analisis

Analisis regresi ganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh *ethical climate* terhadap *counterproductive work behavior* dengan bantuan *software* SPSS.23. Selain itu, uji korelasi Product moment juga dilakukan untuk mendapatkan gambaran korelasi dari *ethical climate* dan CWB

secara umum beserta korelasi antar subscale nya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Tabel 2 menjelaskan hasil analisis regresi, dimana keenam *subscale ethical climate* berpengaruh secara simultan terhadap CWB. Dengan demikian, *norms of empathic concern*, *norm of moral awareness*, *focus on self*, *focus on others*, *collective moral motivation* dan *collective moral character* secara bersama-sama mempengaruhi CWB dengan koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.138. hal ini menunjukkan bahwa 13.8% variasi CWB dipengaruhi oleh *ethical climate*.

**Tabel 2.** Uji Regresi untuk Counterproductive Work Behavior

Variabel	R <sup>2</sup>	F	B	Sig.
<i>Ethical Climate</i>	<b>.138</b>	<b>14,017</b>		<b>.000</b>
<i>Norms of Empathic Concern</i>			.003	,973
<i>Norm of Moral Awareness</i>			<b>-.202</b>	<b>,006</b>
<i>Focus on Self</i>			.062	,288
<i>Focus on Others</i>			-.065	,334
<i>Collective Moral Motivation</i>			<b>-.143</b>	<b>,018</b>
<i>Collective Moral Character</i>			.011	,823

Keterangan: pengaruh signifikan pada level  $p < 0.05$

Meskipun secara simultan subscale *ethical climate* berpengaruh terhadap CWB, namun secara parsial, hanya *norm of moral awareness* dan *collective moral motivation*

yang berpengaruh signifikan. *norm of moral awareness* berpengaruh lebih besar dari pada *collective moral motivation* terhadap CWB. Sementara itu, tidak ditemukan

pengaruh yang signifikan secara parsial dari *norm of empathic concern, focus on self* dan *focus on others (collective moral judgment)*, dan *collective moral characteristic* terhadap CWB.

Tabel 3 menjelaskan gambaran singkat mengenai data penelitian beserta korelasi setiap variabel dan dimensi di dalamnya. Berdasarkan hasil analisis korelasi Product Moment diketahui bahwa *ethical climate* berhubungan negatif dengan CWB. Selain itu, seluruh subscale dari *ethical climate* berhubungan dengan CWB dan subscale-nya. Jika dilihat secara lebih mendetail,

**Tabel 3.** Statistik Deskriptif dan Korelasi Antar Variabel *Ethical climate* dan Counterproductive Work Behavior

	Min	Max	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.CWB	24	84	1.03	0.24	1									
2.CWBO	12	56	1.1	0.39	.966**	1								
3.CWBP	12	32	1.01	0.11	.734**	.562**	1							
4.EC	18	90	3.88	1.01	-.358**	-.360**	-.253**	1						
5.NEC	3	15	3.77	1.16	-.278**	-.273**	-.167**	.820**	1					
6.NMA	3	15	3.67	1.17	-.320**	-.318**	-.210**	.827**	.780**	1				
7.FS	3	15	2.33	1.27	.249**	.263**	.152**	-.679**	-.339**	-.338**	1			
8.FO	3	15	3.83	1.06	-.300**	-.302**	-.172**	.796**	.732**	.728**	-.296**	1		
9.CMM	3	15	3.69	1.42	-.291**	-.298**	-.169**	.741**	.422**	.410**	-.718**	.419**	1	
10.CMC	3	15	3.52	1.09	-.229**	-.209**	-.154**	.591**	.439**	.521**	-.177**	.528**	.281**	1

Keterangan: \*\*korelasi signifikan pada level  $p < 0.01$ , \*korelasi signifikan pada level  $p < 0.05$ . CWB= *Counterproductive Work Behavior*, CWBO= *Counterproductive Work Behavior toward Organization*, CWB-P= *Counterproductive Work Behavior toward people*, EC= *Ethical Climate*, NEC= *Norms of Empathic Concern*, NMA= *Norm of Moral Awareness*, FS= *Focus on Self*, FO= *Focus on Others*, CMM= *Collective Moral Motivation* dan CMC = *Collective Moral Character*.

## Pembahasan

Hasil analisis dari data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *ethical climate* terhadap *counterproductive work behavior*. Hal ini sejalan dengan

meski semua berhubungan signifikan, namun subscale dari *ethical climate* lebih kuat berhubungan dengan CWB-O dibandingkan CWB-P, sebagai mana yang dipaparkan dalam Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3, diketahui pula bahwa semua subscale dari *ethical climate* berhubungan negatif dengan CWB kecuali *focus on self* yang signifikan dengan arah hubungan positif. *norm of moral awareness* memiliki hubungan paling kuat, sementara *collective moral character* memiliki hubungan paling lemah dengan CWB.

hasil penelitian sebelumnya dimana ditemukan bahwa *ethical climate* adalah penting untuk rendahnya CWB (Kanten & Ulker, 2013; Lucia et al., 2021; Pagliaro et al., 2018) dan perilaku lainnya yang



termasuk dalam CWB, seperti korupsi (Gorsira et al., 2018; Özen, 2018), sex harassment (Tenbrunsel et al., 2019) dan fraud (Murphy et al., 2012).

Ketika pegawai mempersepsikan *ethical climate* yang ada di departemen atau unit kerjanya positif, yang artinya secara umum rekan-rekan kerjanya peka terhadap permasalahan etik, menunjukkan empati terhadap permasalahan orang lain, menempatkan kesejahteraan bersama atau orang lain lebih penting daripada kesejahteraan diri sendiri, memiliki prioritas terhadap nilai-nilai moral dan memiliki karakter kontrol diri serta tanggungjawab maka akan mengarahkan perilakunya untuk menyesuaikan dengan kelaziman tersebut. Menurut Arnaud (2006) kombinasi dari seluruh dimensi tersebut akan membentuk perilaku moral. Dengan demikian, individu akan menunjukkan perilaku bermoral dan tidak terlibat dengan CWB.

Berdasarkan uji regresi, parsial hanya dua subdimensi *ethical climate* yang berpengaruh secara signifikan terhadap CWB. *Norm of Moral Awareness* merupakan subdimensi *ethical climate* yang paling berpengaruh terhadap tinggi rendahnya CWB. Ketika pegawai mempersepsikan bahwa orang-orang ditempat kerja tidak peka terhadap isu dan

masalah etika, maka tindakan CWB akan semakin tinggi. Ketika individu berfikir bahwa orang-orang ditempat kerjanya tidak begitu peduli dan tidak terganggu dengan isu etika yang ada, maka pegawai merasa kurang diawasi dan terikat dengan norma etik sehingga berfikir “tidak mengapa” dan tidak ada rasa sungkan jika mereka melanggar aturan.

Sementara itu, dengan besar pengaruh yang lebih rendah, *Collective moral motivation* juga berpengaruh secara parsial terhadap CWB. *Collective moral motivation* yang positif adalah ketika pegawai mempersepsikan bahwa sebagian besar rekan kerjanya lebih didominasi oleh nilai-nilai moral dibandingkan nilai-nilai non-moral dalam bertindak, menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan. Arnaud (2006) menjelaskan bahwa tindakan moral baru dapat dilakukan ketika individu memprioritaskan nilai-nilai moral, seperti nilai keadilan, kejujuran dan integritas. Namun nilai-nilai moral ini dapat dihambat oleh nilai-nilai lain yang mengedepankan pemenuhan pribadi seperti kebutuhan akan kekuasaan, keamanan ekonomi dan lain-lain. Apabila pegawai mempersepsi bahwa sebagian besar rekan kerjanya mengutamakan nilai-nilai moral dalam bekerja maka CWB akan rendah. Namun sebaliknya, jika nilai-nilai

yang berorientasi pada kepentingan pribadi yang diprioritaskan, misalnya sebagian besar rekan kerja lebih mengutamakan nilai kekuasaan, maka tindakan seperti merendahkan rekan kerja, menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi, mengambil keuntungan secara ilegal dan tindakan CWB lainnya sangat mungkin terjadi.

Selain itu, berdasarkan uji korelasi juga diketahui bahwa dari enam subscale *ethical climate*, lima diantaranya berkorelasi negative dengan CWB, sementara subscale *focus on self* berkorelasi positif. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa dimensi *ethical climate*, *The self-interest* oleh Travelino et al. yang setara dengan subscale *focus on self* dalam konsep *ethical climate* di penelitian ini memiliki korelasi positif dengan *deviant behavior* di tempat kerja (Peterson, 2002). Dengan demikian, organisasi yang orang-orang di dalamnya mementingkan kesejahteraannya atau pemenuhan kebutuhan dirinya akan cenderung mengalami permasalahan yang terkait pelanggaran di tempat kerja.

*Collective moral focus on self* lebih rendah korelasinya terhadap CWB dibandingkan *collective moral focus on others*. *Ethical climate* yang lebih pro-sosial seperti pada

*focus on others* lebih kuat hubungannya dengan performa kerja dibandingkan yang lebih *individualism* (Pagliaro et al., 2018). Semakin organisasi mendukung sebuah cara yang kolektif dan saling bergantung dalam menghadapi isu moral, semakin pegawai akan terlibat secara moral sehingga semakin sedikit terlibat dengan CWB.

Jika dibandingkan dengan CWB-P, *ethical climate* memiliki hubungan lebih erat dengan CWB-O. Bagaimana pegawai mempersepsikan apa yang lazim terjadi di organisasi akan lebih berdampak langsung terhadap organisasi. Sementara itu, kecenderungannya di Indonesia CWB-P memang lebih rendah daripada CWB-O. Hal ini dikarenakan menjaga keharmonisan dalam hubungan sosial adalah penting dalam budaya kolektif orang Indonesia (Wulandari & Widyastuti, 2014). Oleh sebab itu, pegawai akan lebih berhati-hati dalam tindakan yang merugikan orang lain, dibandingkan yang membahayakan organisasi secara langsung meskipun *ethical climate* di lingkungan tempat kerja tidak dalam keadaan kondusif. Sementara itu, CWB-P *overlap* dengan satu dari lima bentuk CWB, yaitu *abuse*, sementara bentuk lainnya *product deviant*, *thief*, *withdrawal*, dan *sabotage* lebih mengarah pada CWB-O (Marcus et

al., 2016). Dengan demikian, CWB-O mencakup perilaku kontraproduktif yang lebih beragam dibandingkan CWB-P, sehingga responnya lebih bervariasi.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa *ethical climate* merupakan faktor organisasi yang berpengaruh terhadap *counterproductive work behavior* yang ada pada instansi pemerintahan daerah. Variasi dari *norms of empathic concern*, *norm of moral awareness*, *focus on self*, *focus on others*, *collective moral motivation* dan *collective Moral character* sebagai faktor dari *ethical climate* berhubungan dengan tinggi rendahnya *counterproductive work behavior*, baik yang dengan target organisasi secara langsung maupun terhadap orang-orang di dalamnya. Secara parsial, hanya *norms of moral awareness* dan *collective moral motivation* yang berpengaruh signifikan terhadap tingkat keterlibatan *counterproductive work behavior*. Namun secara umum, keenam subscale *ethical climate* berpengaruh secara simultan terhadap *counterproductive work behavior*.

Sebagaimana pengukuran terhadap atribut psikologis negatif lainnya, pengukuran terhadap CWB berpotensi memunculkan

respon *social desirability*. Dalam penelitian ini, potensi tersebut sudah dicoba untuk diatasi dengan anonimitas data sampel penelitian. Namun tampaknya, perlu upaya tambahan untuk meningkatkan objektivitas hasil pengukuran. Oleh karena itu, hal ini masih menjadi kelemahan dalam penelitian ini.

### Saran

Berdasarkan temuan yang didapatkan dari penelitian ini maka peneliti menyarankan agar seluruh bagian dari instansi pemerintah daerah, terutama pemimpin untuk mengupayakan agar mengembangkan *ethical climate* yang positif sehingga dapat mengurangi potensi terlibatnya pegawai dengan *counterproductive work behavior*. Meningkatkan kepekaan seluruh pekerja terhadap isu-isu etik serta menanamkan nilai-nilai moral dalam lingkungan kerja merupakan hal yang penting untuk mengatasi perilaku kerja negatif.

Untuk meningkatkan objektivitas data yang diberikan subjek penelitian, perlu dilakukan upaya tambahan, misalnya dengan memberikan skala penelitian secara langsung melalui surel atau meminta tambahan data sekunder dari instansi terkait CWB serta cara-cara lainnya yang tetap mempertimbangkan resiko dan kenyamanan subjek penelitian.

Selain itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji keterlibatan pemimpin, seperti *ethical leadership* dalam membentuk *ethical climate* yang

kemudian akan mempengaruhi *counterproductive work behavior*.

## DAFTAR RUJUKAN

- Alias, M., Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah, B. A. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 161–182. <https://doi.org/10.1108/03090591311301671>
- Arnaud, A. (2006). *A New Theory and Measure of Ethical Work Climate: The Psychological Process Model ( PPM ) and the Ethical Climate Index ( ECI )*. University of Central Florida, Orlando, Florida.
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233–249. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0053>
- Cucuni, H., Sulastiana, M., Harding, D., & Agustiani, H. (2020). Adaptation and Validation of the Indonesian Version of Counterproductive Work Behavior Checklist ( CWB-C ): In Association with Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior on Indonesian Public Sector-Employees, 12(1), 5955–5965.
- Elçi, M., Şener, İ., & Alpkan, L. (2013). the Impacts of Ethical Leadership on the Antisocial Behavior of Employees: the Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Global Strategic Management*, 2(7), 57–57. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2013715667>
- Fauzan. (2015). No Title Pengaruh Religiusitas dan Ethical Climate Terhadap Rthical Behavior. *MODERNISASI*, 11(3), 187–202.
- Gorsira, M., Steg, L., Denkers, A., & Huisman, W. (2018). administrative sciences Corruption in Organizations : Ethical Climate and Individual Motives. *Administrative Sciences*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/admsci8010004>
- Gualandri, M. (2012). *Counterproductive Work Behaviors and Moral Disengagement*. Sapienza Universita Di Roma.
- Hayati, K., & Caniago, I. (2018). Can Islamic Work Ethics and Ethical Climate Reduce Counterproductive Work Behavior? Can Islamic Work Ethics and Ethical Climate Reduce Counterproductive Work Behavior? *International Journal of Economics, Business and Entrepreneurship*, 1(2), 95–101.
- Hsieh, H. H., & Wang, Y. De. (2016). Linking perceived ethical climate to organizational deviance: The cognitive, affective, and attitudinal mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(9), 3600–3608. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.001>

- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144–160.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 1–29. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>
- Loke, C. H., Ismail, S., & Fatima, A. H. (2019). Validation of Arnaud's ethical climate index by public sector auditors in Malaysia. *International Journal of Ethics and Systems*, 35(3), 345–358. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2018-0183>
- Lucia Bellora-Bienengräbera, R. Radtke, R., & K. Widener, S. (2021). Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self-focused behavior. *Accounting, Organizations and Society*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101275>
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The Structure of Counterproductive Work Behavior: A Review, a Structural Meta-Analysis, and a Primary Study. *Journal of Management*, 42(1), 203–233. <https://doi.org/10.1177/0149206313503019>
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, (February), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9084-7>
- Mayer, D. M. (2014). A Review of the Literature on Ethical Climate and Culture. In B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 415–440). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0022>
- Murphy, P. R., Free, C., & Branston, C. (2012). *The Role of Ethical Climate in Fraud*. Queen's University.
- Ning, N., & Zhaoyi, L. (2017). Psychological contract breach, organizational disidentification, and employees' unethical behavior: Organizational ethical climate as moderator. *Social Behavior and Personality*, 45(9), 1409–1424. <https://doi.org/10.2224/sbp.6708>
- Obalade, G. O., & Arogundade, K. K. (2019). Ethical climate and deviant behavior among employees of selected public and private universities: The case of the emerging country. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 3(2), 30–39. [https://doi.org/10.22495/cgobr\\_v3\\_i2\\_p3](https://doi.org/10.22495/cgobr_v3_i2_p3)
- Özen, F. (2018). On the Intermediary Effect of Organizational Policy: The Effect of Perceived Ethical Climate on Corruption Behavior of Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(8), 52–65. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i8.3238>
- Pagliaro, S., Presti, A. Lo, Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the Effects of Ethical Climate (s) on Employees' Behavior: A Social Identity Approach. *Original Research*, 9(960), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>

- Peterson, D. K. (2002). Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61. <https://doi.org/10.1023/A>
- Reshie, S., Agustin, H., & Helmayunita, N. (2020). Pengaruh Ethical Climate, Personal Cost Dan Pemberian Financial Reward Terhadap Niat Melakukan Whistleblowing. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi*, 2(3), 3029–3049. <https://doi.org/10.24036/jea.v2i3.266>
- Saidon, I. M. (2012). *Moral Disengagement in Manufacturing: A Malaysian Study of Antecedents and Outcomes* Intan Marzita Saidon. Curtin University.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Tenbrunsel, A. E., Rees, M. R., & Diekmann, K. A. (2019). Sexual Harassment in Academia: Ethical Climates and Bounded Ethicality. *Annual Review of Psychology*, 70(August), 245–270. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102945>
- Uen, J.-F., Wu, T., & Tsai, H.-C. (2011). Ethical Climate and its Relationship to Ethical Behavior and Ethical Mechanisms. *Chiao Da Management Review*, 31(2), 33–60.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Wulandari, S., & Widyastuti, A. (2014). Faktor - Faktor Kebahagiaan Di Tempat Kerja. *Jurnal Psikologi*, 10(1), 49–60.