



INTERVENSI PENYEBAB *COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR* PADA PENGASUH PANTI ASUHAN XYZ

Astri¹, Levi Gracious², Hajar Dewanto³, Weny Savitry S. Pandia⁴ dan Linda Maysya⁵

^{1, 2, 4, 5} Fakultas Psikologi, Universitas Atma Jaya Jakarta

Email: astri.202100040021@student.atmajaya.ac.id; weny.sembiring@atmajaya.ac.id

ABSTRACT

XYZ Foundation is an orphanage specifically for children with special needs who need more intensive services than typical children. From the initial meeting with XYZ Orphanage, complaints were made about Counterproductive Work Behavior (CWB) problems in caregivers. CWB itself is defined as a form of dysfunctional behavior and detrimental to both individuals and organizations. CWB that appears to caregivers is that some caregivers seem negligent in doing tasks and lack enthusiasm in working. Caregivers also seem to lack information related to the rules that have been set so that caregivers often violate the rules. In addition, some caregivers are also found to often talk about superiors and there are feelings of mutual dislike which are often caused by misunderstandings between caregivers. In the end, the atmosphere in the caregiver group environment seemed negative so that the caregivers did not help each other, and the caregiver's work was heavy. Poor caregiver performance causes children not to get maximum care and can have an impact on child development. The emergence of counterproductive behavior in XYZ Orphanage is caused by problems in task preparation, job related information, organizational injustice, and less positive group dynamics that have an impact on the emergence of counterproductive work behavior (CWB) in the caregiver group. Thus, interventions are made on these aspects so that XYZ Orphanage caregivers can work more optimally. Interventions made are training and team building to cope with problems in task preparation and group dynamics, also compiled a standard operational procedure of caregiver to solve problem in job related information. Some suggestions also given to help the orphanage manage key performance indicators to cope with organizational injustice.

Keywords: *counterproductive work behavior, orphanage caregiver*

ABSTRAK

Yayasan XYZ merupakan panti asuhan yang dikhususkan untuk anak berkebutuhan khusus yang membutuhkan pelayanan yang lebih intensif dibandingkan anak tipikal. Dari pertemuan awal dengan pihak Panti XYZ, dikeluhkan adanya permasalahan *Counterproductive Work Behavior* (CWB) yang ada pada pengasuh. CWB sendiri didefinisikan sebagai bentuk perilaku disfungsi dan merugikan baik bagi individu maupun organisasi. CWB yang tampak pada pengasuh adalah beberapa pengasuh tampak lalai dalam mengerjakan tugas dan kurang bersemangat dalam bekerja. Pengasuh juga tampak kurang mengetahui informasi terkait peraturan yang sudah ditetapkan sehingga pengasuh seringkali melanggar peraturan. Selain itu beberapa pengasuh juga didapati sering membicarakan atasan dan adanya perasaan saling tidak suka yang seringkali disebabkan oleh kesalahpahaman antar pengasuh. Pada akhirnya, suasana di lingkungan kelompok pengasuh tampak negatif sehingga pengasuh tidak saling membantu dan pekerjaan pengasuh terasa berat. Performa pengasuh yang kurang baik menyebabkan anak-anak tidak mendapatkan pengasuhan yang maksimal dan dapat berdampak pada perkembangan anak. Timbulnya *counterproductive behavior* di Panti Asuhan XYZ diakibatkan oleh permasalahan pada *task preparation, job related information*, adanya *organizational injustice*, dan dinamika kelompok yang kurang positif sehingga berdampak pada timbulnya perilaku *counterproductive work behavior* (CWB) pada kelompok pengasuh. Dengan demikian, dilakukan intervensi pada aspek-aspek tersebut agar pengasuh panti asuhan XYZ dapat bekerja lebih optimal. Intervensi yang dilakukan adalah pelatihan dan *team building* untuk mengatasi masalah dalam *task preparation* dan dinamika kelompok. Peneliti juga menyusun prosedur operasional standar pengasuh untuk memecahkan masalah dalam *job related information*. Beberapa saran juga diberikan untuk membantu panti asuhan mengelola indikator kinerja utama untuk mengatasi *organizational injustice*.

Kata kunci: *counterproductive work behavior, pengasuh panti asuhan*

1. PENDAHULUAN

Yayasan XYZ merupakan organisasi nirlaba yang bertujuan untuk melakukan usaha kesejahteraan sosial kemasyarakatan. Yayasan ini bersifat terbuka bagi anak dengan disabilitas ganda yang terlantar. Saat ini terdapat 34 anak asuh yang terdiri dari 16 anak laki-laki dan 18 anak perempuan. Misi dari Yayasan XYZ sendiri adalah untuk melindungi, merawat, dan mengasuh anak-anak dengan disabilitas agar berkembang dengan optimal.

Yayasan XYZ memiliki 80 pegawai tetap dari berbagai bidang. Berdasarkan data pegawai XYZ, diketahui bahwa jumlah pegawai yang paling banyak adalah pada unit pengasuh, yaitu sekitar 50% dari keseluruhan pegawai di XYZ. Sebagai mayoritas, pengasuh berpengaruh besar pada keberlangsungan panti asuhan XYZ. Selain itu, pengasuh juga memiliki peran yang penting dalam panti asuhan sebab peran pengasuh panti asuhan adalah mengambil alih peran yang ditinggalkan orang tua anak yatim, piatu, atau yatim piatu, yaitu memelihara, mendidik dengan penuh pengertian dan mampu mengembangkan potensi anak yang diasuh (Hukul, Jumaeda, & Husein, 2019).

Sama seperti anak pada umumnya, anak berkebutuhan khusus pun berhak untuk sejahtera dan tumbuh berkembang secara optimal. Kesehatan baik secara fisik, jiwa, dan sosial merupakan hal yang penting bagi pertumbuhan dan perkembangan anak. Jika kesehatan anak terganggu, maka pertumbuhan dan perkembangan anak akan terganggu pula (Komalawati & Siahaan, 2020). Anak berkebutuhan khusus memiliki kondisi yang berbeda dengan anak pada umumnya. Perbedaan tersebut menyebabkan anak berkebutuhan khusus memiliki permasalahan kesehatan yang kompleks dan lebih rentan terhadap paparan penyakit terkait dengan kedisabilitasinya (Komalawati & Siahaan, 2020). Dengan demikian, peran pengasuh sangat berdampak pada anak-anak asuh di panti asuhan XYZ.

Pekerjaan sebagai pengasuh panti asuhan anak berkebutuhan khusus bukan suatu pekerjaan yang mudah sebab banyak tuntutan bagi pengasuh untuk mengasuh dan mendidik anak asuhannya (Anwar & Salma, 2021). Brooks (dalam Rahmadiana & Sekar, 2019) mengatakan bahwa pengasuhan yang berjalan secara efektif dipengaruhi oleh kapasitas pengasuh. Selain itu, pengasuh bagi anak berkebutuhan khusus juga dituntut untuk dapat mengetahui setiap karakteristik gangguan anak asuhnya dan bagaimana cara untuk menanganinya serta memiliki pengetahuan atau pendidikan yang mendukung proses merawat anak-anak di panti asuhan berkebutuhan khusus (Hu & Szente, 2012).

Pekerjaan sebagai pengasuh panti asuhan berkebutuhan khusus tidak luput dari permasalahan pada pekerjaannya (Pinquart & Sorensen dalam Anwar & Salma, 2021). Berdasarkan keluhan dari Ibu Panti, HRD, dan Koordinator Medis, diketahui bahwa permasalahan yang terjadi di kelompok pengasuh Panti Asuhan XYZ adalah kurangnya sikap saling membantu dan pengasuh enggan berbaur dengan sesama pengasuh maupun dengan unit lain. Hal ini membuat pengasuh merasa bekerja sendirian dan beban kerjanya terasa berat. Permasalahan ini muncul karena adanya masalah komunikasi sehingga terjadi salah paham antar pengasuh, antar unit lain, maupun dengan Ibu Panti. Hal ini pada akhirnya membuat suasana di kelompok pengasuh menjadi negatif sebab pengasuh menjadi lebih banyak membicarakan hal-hal buruk terkait pekerjaan. Pengasuh juga enggan saling membantu karena merasa bahwa hal tersebut bukan merupakan tanggung jawabnya. Selain itu, pengasuh juga belum dibekali dengan penanganan stres sehingga ketika suasana hati pengasuh sedang memburuk, pengasuh memperlakukan anak dengan kasar. Permasalahan pada kelompok pengasuh ini kemudian mempengaruhi organisasi dan juga anak asuh. Hal-hal tersebut membuat pengasuhan berjalan tidak optimal dan berpengaruh pada perkembangan anak-anak asuh.

Permasalahan yang terjadi di kelompok pengasuh Panti Asuhan XYZ sesuai dengan contoh dari Spector (2012) yang menyebutkan kurangnya bantuan dari sesama pekerja dan suasana kerja yang kurang sehat dapat menimbulkan permasalahan *counterproductive work behavior*. *Counterproductive work behavior* (CWB) diartikan sebagai bentuk perilaku disfungsional dan merugikan baik bagi individu maupun organisasi (Bennet & Robinson, 2003). Permasalahan



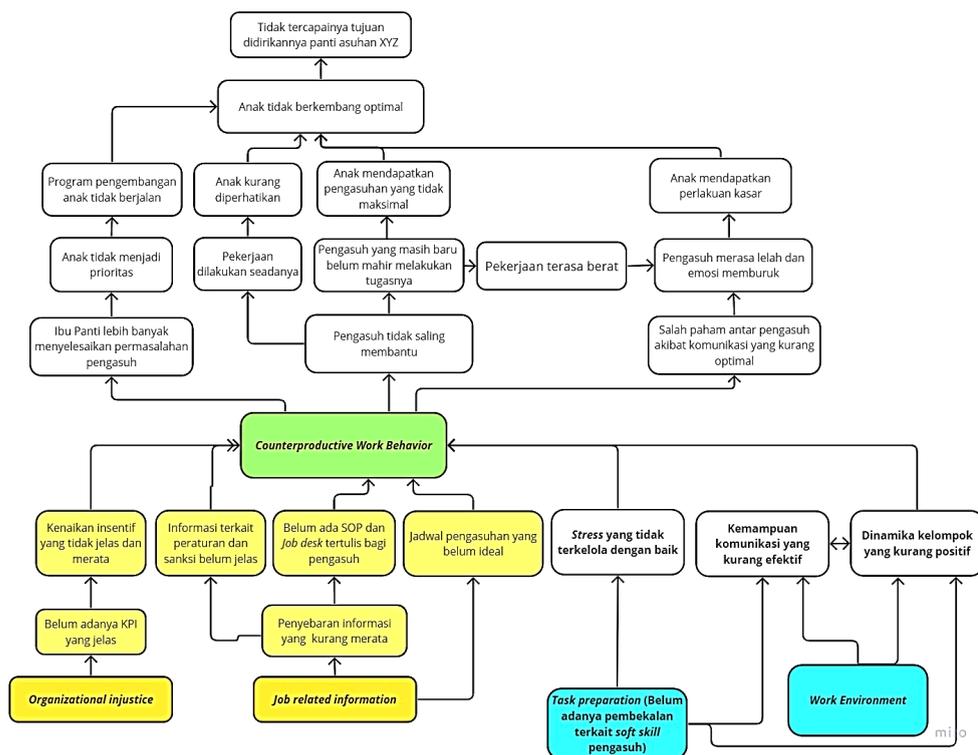
terkait CWB dapat terjadi karena berbagai faktor. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya CWB, yaitu *work environment*, *task preparation*, *organizational injustice*, dan *job related information* (Peter & Connor, dalam Spector 2012). Munculnya CWB dapat mempengaruhi tujuan dari organisasi, yaitu Panti Asuhan XYZ. Panti Asuhan XYZ memiliki misi untuk melindungi, merawat, dan mengasuh anak-anak dengan disabilitas agar berkembang dengan optimal. Dengan adanya permasalahan terkait timbulnya CWB pada pengasuh, maka pencapaian tujuan Panti Asuhan dapat terganggu. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian mendalam terkait akar masalah penyebab munculnya CWB sehingga peneliti dapat menyusun intervensi yang tepat.

2. METODE PELAKSANAAN PKM Metode Pengambilan Data *Need Analysis*

Guna mengidentifikasi permasalahan dan kebutuhan utama dari pengasuh panti asuhan XYZ, asesmen dilakukan melalui beberapa metode. Asesmen dilakukan untuk mengetahui gambaran dinamika kelompok yang terjadi pada kelompok pengasuh XYZ agar dapat ditentukan jenis intervensi dan saran pengembangan yang tepat untuk mengatasinya. Beragam metode dapat digunakan dalam melakukan asesmen untuk mengidentifikasi kebutuhan pemeriksaan, diantaranya melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi (Poerwandari, 2013).

Gambar 1.

Metode Analisis Data Need Analysis: Analisis dengan Pohon Masalah



Berdasarkan pohon masalah pada Gambar 1, maka permasalahan yang tampak muncul di permukaan dan juga menjadi keluhan bagi Kepala Panti, Koordinator Medis, HRD, maupun pengasuh di Panti Asuhan XYZ adalah kurangnya *task preparation*, *job related information*, adanya *organizational injustice*, dan dinamika kelompok yang kurang positif sehingga berdampak pada timbulnya perilaku *counterproductive work behavior* (CWB) pada kelompok

pengasuh. Timbulnya perilaku CWB ini pada akhirnya menyebabkan anak asuh tidak berkembang secara optimal.

Pada permasalahan *organizational injustice*, para pengasuh masih belum mengetahui standar kenaikan insentif sebab belum adanya *key performance indicator* yang jelas. Hal ini kemudian akan diselesaikan oleh pihak manajemen panti asuhan. Pada aspek *job related information*, diketahui pengasuh belum memiliki acuan yang jelas dalam bekerja. Yayasan XYZ belum memiliki *standard operational procedure* yang jelas bagi pengasuh dalam melakukan tugas-tugasnya. Pengasuh juga belum memiliki *job description* yang jelas sehingga pengasuh masih merasa bingung akan pembagian tugasnya. Selain itu, penyebaran informasi terkait pekerjaan masih belum tersebar secara merata diakibatkan komunikasi yang belum efektif antar pengasuh maupun antar pengasuh dengan manajemen panti asuhan.

Pada aspek *task preparation* diketahui pengasuh masih belum banyak diberikan pembekalan untuk menyiapkan pengasuh menjalani pekerjaannya. Salah satunya adalah belum adanya pembekalan mengenai pengelolaan stres sehingga terkadang pengasuh melampiaskan emosi kepada anak-anak. Pada aspek *work environment*, diketahui suasana dinamika kelompok pengasuh masih kurang positif. Banyak pengasuh yang tidak mau saling membantu, saling membicarakan satu sama lain, dan pengasuh belum memiliki rasa saling percaya antar pengasuh.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis pohon tujuan, maka aktivitas untuk mengoptimalkan kinerja pengasuh dapat dilakukan dalam bentuk pelatihan dan *team building*. Pelatihan yang diberikan dibagi menjadi tiga materi besar, yaitu materi tentang pengelolaan stres, komunikasi efektif, dan dinamika kelompok positif. Pada setiap sesi, akan diberikan penjelasan dan contoh kegiatan secara langsung. Misalnya, pada materi pengelolaan stres, terdapat sesi praktek metode pernapasan. Pada materi komunikasi efektif, pengasuh diminta untuk membuat contoh kalimat yang efektif. Pada materi dinamika kelompok positif, pengasuh diminta untuk secara langsung saling mengapresiasi sesama pengasuh agar terbangun suasana yang hangat dan positif.

Keikutsertaan pengasuh dalam kegiatan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemampuan pengasuh dalam mengelola stres, meningkatkan kemampuan komunikasi pengasuh, dan membuat iklim organisasi, terutama di unit pengasuh agar iklim organisasi lebih positif. Dengan tercapainya hal-hal tersebut, diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja pengasuh sehingga hambatan-hambatan yang mungkin terjadi di panti XYZ dapat diminimalisir. Dengan minimnya hambatan diharapkan anak asuh di panti XYZ dapat berkembang dengan optimal guna mencapai tujuan dari Panti Asuhan XYZ. Sedangkan pada aspek *job related information* akan dibuatkan buku panduan *standard operational procedure* bagi pengasuh.

Tabel 1.

Rundown Pelatihan

Waktu	Durasi	Aktivitas	Tujuan Khusus	Alat dan Bahan
14:00 – 14:05	5 menit	Pembukaan	Membuka pelatihan agar fasilitator dan peserta pelatihan dapat lebih saling mengenal.	<i>Microphone</i>
14:05 – 14:40	35 menit	Materi Stress Management	Peserta mendapatkan pemahaman lebih mengenai sumber stres dan cara mengelola stres.	<i>Microphone</i> Slide PPT



14:40 – 14:55	15 menit	Praktek Teknik bernapas	Peserta mendapatkan pengalaman secara langsung untuk mencoba teknik pernapasan sebagai sarana untuk mengelola stres.	<i>Microphone</i> Video latihan pernapasan
14:55 – 15:00	5 menit	Sesi tanya jawab	Peserta berkesempatan untuk mendalami materi yang masih belum dipahami.	<i>Microphone</i>
15:00 – 15:10	10 menit	Ice Breaking (Pesan Berantai)	Peserta mendapatkan pengalaman bahwa setiap orang dapat menginterpretasikan pesan secara berbeda-beda.	<i>Microphone</i> Kalimat untuk pesan berantai
15:10 – 15:55	45 menit	Materi Effective Communication	Peserta dapat memahami komunikasi yang efektif, misalnya perbedaan bahasa dapat membuat pengasuh saling salah paham. Akan dijelaskan pula prinsip-prinsip berkomunikasi secara efektif agar dapat dipraktekkan secara langsung oleh pengasuh.	<i>Microphone</i> Slide PPT
15:55 – 16:00	5 menit	Sesi tanya jawab	Peserta berkesempatan untuk mendalami materi yang masih belum dipahami.	<i>Microphone</i>
16:00 - 16:10	10 menit	Ice Breaking (Game Tebak Gambar)	Mempertegas bahwa komunikasi membutuhkan dua arah. Setelah itu akan dilakukan diskusi untuk mengetahui <i>insight</i> yang didapatkan oleh pengasuh terkait game tersebut.	<i>Microphone</i> Kertas berisi gambar geometris yang sudah disusun fasilitator. Kertas HVS untuk peserta menggambar ulang. Alat tulis.
16:10 - 16:08	8 menit	Game Follow The Leader	Peserta dapat menjalankan <i>teamwork</i> untuk mencapai satu tujuan, selain itu juga diharapkan dapat memiliki rasa percaya dengan setiap anggota dan patuh pada kesepakatan.	Kain penutup mata Pita kain sebagai target yang akan dicapai kelompok
16:08 - 16:15	7 menit	Debriefing	Peserta mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai permainan game <i>follow the leader</i> .	<i>Microphone</i>
16:15 – 16:25		Materi Dinamika Kelompok Positif	Peserta mendapatkan pemahaman apa saja hal-hal yang diperlukan untuk membentuk dinamika kelompok positif.	
16:25 - 16:35	10 menit	Emotional Bank	Peserta mendapatkan pengalaman	Laptop

		Account (Video dan aktivitas)	langsung untuk membentuk perasaan positif dan kehangatan antar sesama peserta.	Proyektor dan layar Video Proyektor dan layar
16:35 - 16:59	15 menit	Kesepakatan Membuat Lingkungan yang Positif dan Pembagian Snack	Peserta menghasilkan kesepakatan dalam bekerja agar lingkungan kerja positif.	Slide PPT Proyektor dan layar Snack
16:50 - 16:55	5 menit	Penutup	Peserta mendapatkan kesimpulan dari acara yang sudah dilaksanakan.	Slide PPT Proyektor dan layar

Pelaksanaan Intervensi

Lokasi pelaksanaan pelatihan dilakukan bertempat di ruang aula yang berada di dalam area Panti Asuhan XYZ. Pelatihan dilakukan selama tiga hari, mulai dari tanggal 26 Mei 2023 – 28 Mei 2023. Pelatihan dilakukan dengan materi yang sama, hanya saja peserta pelatihan yang berganti setiap harinya. Hal ini dikarenakan pengasuh tidak dapat dikumpulkan dalam satu waktu. Dengan demikian ibu panti menyusun jadwal agar setiap pengasuh mendapat giliran mengikuti pelatihan tanpa meninggalkan tanggung jawabnya merawat anak-anak asuh.

Jumlah anggota fasilitator yang bertugas dalam pelatihan “*Small Steps Big Difference*” berjumlah 3 orang. Ketiganya berperan sebagai pemberi materi dan juga fasilitator. Adapun total jumlah peserta yang menghadiri pelatihan adalah 29 pengasuh, yang terdiri dari 12 pengasuh di hari pertama, 7 pengasuh di hari kedua, dan 10 pengasuh di hari ketiga. Jumlah peserta yang diberikan oleh ibu panti adalah 35 pengasuh dari 40 pengasuh. Namun pada hari pelatihan, ada pengasuh yang berhalangan karena sakit, ijin absen, dan berganti *shift* sehingga bentrok dengan jadwal yang sudah diberikan Ibu panti. Jumlah peserta ini cukup sesuai dengan harapan kelompok sebab kelompok menyadari adanya tanggung jawab pengasuh untuk tetap mendampingi anak-anak asuh.

Untuk intervensi terkait kurangnya *job related information*, dibuat buku panduan tentang *standard operational procedure* pekerjaan bagi pengasuh. Buku panduan disusun oleh peneliti dan pihak *trainer* pengasuh Panti Asuhan XYZ yang sudah mendapatkan pelatihan formal terkait prosedur *feeding* dan *positioning* agar menghasilkan prosedur kerja yang sesuai dan benar. Konten ini juga didasarkan pada seminar pelatihan yang diselenggarakan oleh perwakilan dari IDAI (Ikatan Dokter Anak Indonesia) dan Kemenkes RI kepada pengasuh XYZ untuk menjadi panduan dasar dalam melakukan tugasnya.

4. KESIMPULAN

Intervensi dilakukan untuk penanganan permasalahan di dalam kelompok pengasuh dan memberikan rancangan bagi sistem di Panti Asuhan XYZ. Pelatihan dilakukan kepada kelompok pengasuh dengan topik manajemen stres, komunikasi yang efektif, dan dinamika kelompok yang positif. Pelatihan bagi pengasuh dilaksanakan pada tanggal 26-28 Mei 2023. Dari pelatihan yang sudah dilakukan, diketahui bahwa materi yang dibawakan sesuai dengan kebutuhan pengasuh. Pengasuh juga merasa bahwa materi tersebut dapat diaplikasikan ke kehidupan pekerjaan. Selain itu, dari hasil *pretest* dan *post-test* yang dilakukan, diketahui bahwa adanya peningkatan pengetahuan dari pengasuh XYZ terkait materi yang diberikan. Meski demikian, dikarenakan



keterbatasan waktu, pelatihan ini lebih menitikberatkan pada pembekalan pengetahuan dan masih memerlukan pelatihan lanjutan agar pengetahuan dapat diterapkan secara optimal. Diharapkan porsi pelatihan selanjutnya dapat lebih banyak sesi praktek, misalnya tentang melakukan pemberian dukungan melalui komunikasi. Untuk pemberian materi buku panduan sebagai intervensi untuk mengatasi kurangnya *job related information*, Yayasan XYZ akan mengupayakan adanya buku panduan yang sudah disusun oleh peneliti.

Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgment*)

Terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu terlaksananya penelitian di Panti Asuhan XYZ, baik Ibu Panti serta para pengasuh yang bersedia bekerja sama untuk memberikan data.

REFERENSI

- Anwar, D.N. dan Salma. (2021). Bertahan dalam keterbatasan: studi fenomenologis pengalaman pengasuh pria di panti asuhan disabilitas ganda. *Jurnal Empati*, Vol. 10, No. 1, p. 62-68.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (p. 247–281). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Hu, B. Y. & Szente, J. (2009). The care and education of orphan children with disabilities in China: Progress and remaining challenges. *Childhood Education*, 86(2), p. 78-86.
- Hukul, K., Jumaeda, S., Husein, S. (2019). Peran pengasuh panti asuhan yayasan melati alkhairat ambon dalam meningkatkan prestasi belajar anak asuh. *KUTTAB: Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, Vol. 1, No. 1, Januari 2019.
- Poerwandari, E.K. (2013). Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia. Depok: LPSP3 UI.
- Rahmadiana, F. dan Sekar, D.A.C. (2019). Kontribusi pengasuh di panti asuhan muslimin dalam pemenuhan dimensi emosional warmth berdasarkan kerangka perlindungan dan kesejahteraan sosial anak. *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*, Vol. 20, No. 1, April 2019, p. 30-49.
- Spector, P.E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. USA: John Wiley & Sons, Inc.