

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

1.1 Latar Belakang Masalah

Perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang bertujuan atau bermaksud untuk merugikan organisasi dan/atau anggota organisasi (Fox dan Spector 2005; Spector 2011; Spector, dkk 2006). Jenis-jenis perilaku yang termasuk dalam perilaku kerja kontraproduktif adalah: *abuse* (misalnya, memulai atau melanjutkan rumor yang merusak atau berbahaya di tempat kerja; menjadi jahat atau kasar terhadap klien atau pelanggan); penyimpangan produksi (misalnya, sengaja melakukan pekerjaan yang salah; sengaja bekerja perlahan-lahan ketika ada hal yang perlu dengan segera untuk dilakukan); sabotase (misalnya, sengaja membuang-buang persediaan milik atasan; sengaja merusak sebuah peralatan atau properti); pencurian (misalnya, mencuri sesuatu milik majikan); dan *withdrawal* (misalnya, datang untuk bekerja lembur tanpa izin; tinggal di rumah dan mengatakan sedang sakit ketika dalam kondisi sehat). Ini adalah perilaku yang umumnya dianggap sebagai suatu hal yang tidak etis dan ancaman bagi kesejahteraan organisasi dan anggota organisasi.

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan suatu masalah yang serius dan juga mahal bagi organisasi dan anggota organisasi (Fox, Spector, Bauer, 2010). Perilaku tersebut didefinisikan sebagai "disfungsional", karena hampir selalumelanggar norma-norma utama dalam organisasi dan melakukan perbuatan yang tidak relevan dengan tujuan mereka, menyalahi prosedur, menurunkan produktivitas dan profitabilitas (Aube, Rousseau, Mama, & Morin, 2009; Dalal, 2005; Lanyon & Goodstein, 2004; Pearson, Andersson, & Porath, 2005; Robinson, 2008; Spector & Fox, 2005; Spector, dkk., 2006; Vardi & Weitz, 2004, dalam Klotz & Buckley, 2013). Perilaku kerja kontraproduktif mempengaruhi tidak hanya organisasi secara keseluruhan karena implikasi keuangan, tetapi juga dapat mempengaruhi *stakeholder* organisasi (misalnya karyawan lainnya, pelanggan, pemasok dll). Murphy (1993, dalam Hafidz, 2012) menyatakan bahwa penyimpangan dan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan telah menyumbang kerugian antara \$ 6 miliar dan \$ 200 miliar pada organisasi setiap tahunnya (Hafidz, 2012). Selain berpengaruh terhadap kondisi keuangan organisasi, keterlibatan dalam perilaku kerja kontraproduktif juga dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam organisasi, dimana telah disebutkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif dapat menyebabkan perasaan tidak puas dan stres, dan akhirnya mungkin mengarah pada niat untuk meninggalkan organisasi (Budd, Arvey, & Lawless, 1996; Dunlop & Lee, 2004; Glomb, 2002), memiliki rasa kepercayaan diri yang rendah, meningkatkan kurangnya

kepercayaan di tempat kerja,serta mengalami rasa sakit, baik secara fisik dan psikologis(Griffin, O'Leary , & Collins, 1998, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014).

Besarnya dampak negatif yang ditimbulkan oleh terlibatnya karyawan dalam perilaku kerja kontraproduktif membuat organisasi berusaha untuk menghindarinya (Hafidz, 2012).Namun sayangnya, setiap karyawan dengan profesi apapun memiliki potensi untuk terlibat dengan perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini diperkuat oleh Harper, (1990, dalam Hafidz, 2012) yang menyebutkan bahwa 33% hingga 75% karyawan terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif, seperti ketidakhadiran dengan sengaja dan sukarela, pencurian, penipuan, sabotase, dan vandalisme. Perilaku kerja kontraproduktif juga dilaporkan tengah melonjak tak terkendali dari tahun ke tahun, dengan hampir 95% dari semua organisasi melaporkan beberapa perilaku kerja kontraproduktif terkait di dalam organisasinya masing-masing (Cohen, Panter, & Turan, 2009).

Profesi sebagai *sales* memiliki potensi untuk terlibat pula dalam perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini senada dengan yang disampaikan oleh Pak Wargo, selaku Kepala Cabang Nissan Basuki Rahmat dan Nissan HR Muhammad dalam cuplikan wawancara berikut:

“Jadi mbak, karena sales lapangan kan jam kerjanya nggak ada yang ngawasi gitu kan, jadi ya sering juga mereka itu menyalahgunakan waktu yang harusnya adalah jam kerja malah dipakek tidur di rumah. Yang paling sering kejadian itu, mereka izin ke kantor nggak masuk karena sakit, eh tapi kenyataannya ya mereka sehat-sehat aja. Selain itu, sering juga banyak sales yang telat datang briefing pagi dengan alasan ada kendala di jalan,

padahal kenyataannya ya mereka sengaja masuk telat mbak. Lebih heboh lagi kalau akhir bulan menjelang tutup target, itu bisa aja antar sales saling menjatuhkan supaya bisa dapat konsumen, persaingannya udah nggak sehat lagi mbak.”

Salah satu *sales* lapangan juga menyebutkan hal yang serupa dengan apa yang disampaikan oleh Pak Wargo dalam cuplikan wawancara berikut ini:

“Yaa gitu mbak, semua sales kan diwajibkan datang pas briefing pagi, tapi kadang aku itu yaa bisa dibilang agak bosan lah ya. Jadinya ya saya laporan ke sales headnya kalau saya izin telat karena ban bocor, padahal sih saya emang sengaja nelat. Kan lumayan lah mbak, bisa sarapan dulu dengan tenang di rumah, nggak keburu-buru harus berangkat pagi buat briefing..haha. Lagian yaa dikasih alasan gitu bosnya percaya-percaya aja kok.”

Berdasarkan hasil wawancara di atas, dapat digambarkan bahwa seorang *sales*, terlebih *sales* lapangan telah sering terlibat dengan perilaku kerja kontraproduktif dalam hal *withdrawal* dan *abuse*. *Abuse* yang dimaksudkan adalah lebih berarah pada agresi non fisik (psikologis), yakni dengan sengaja menjatuhkan rekan kerja dihadapan konsumen agar rekan kerja tersebut dinilai memiliki kinerja yang buruk.

Penelitian sebelumnya menunjukkan berbagai faktor yang dapat memprediksi perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini termasuk perbedaan individu, seperti sifat-sifat pribadi karyawan dan kemampuannya (Berry, dkk., 2007; Dalal, 2005; Dilchert, dkk., 2007; Salgado, 2002; Salgado, Moscoso, & Anderson, 2013,

dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014), pengalaman kerja (Hollinger & Clark, 1982; Kulas, McInnerney, DeMuth, & Jadwinski, 2007, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014), dan stressor kerja, seperti sulitnya kondisipekerjaan, pengawasan keras, ketidakjelasan peran, konflik peran dan konflik antar pribadi (Bruk - Lee & Spector, 2006; Chen & Spector, 1992; Diefendorff & Mehta, 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Spector & Fox, 2005, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Karyawan yang tidak puas lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku pencurian (Kulas, dkk., 2007), pengawasan kasar rentan untuk mempengaruhi kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam perilaku negatif yang tidak hanya dapat merugikan pelaku, tetapi juga menyebabkan kerusakan pada organisasi (Mitchell & Ambrose, 2007, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014), dan stressor kerja yang mungkin berhubungan dengan sabotase, agresi interpersonal, permusuhan, dan keluhan (Chen & Spector, 1992, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Sebuah studi juga telah menemukan interaksi antara faktor-faktor personal dan stressor organisasi (Fox, Spector, & Miles, 2001) dan perilaku kerja kontraproduktif. Sebagai contoh, emosi karyawan tercermin dari tingginya tingkat suasana hati yang negatif, yang ditemukan mediator setidaknya parsial antara stres kerja dan perilaku kerja kontraproduktif (Fox, dkk., 2001). Efektivitas negatif juga ditunjukkan sebagai moderator hubungan antara faktor-faktor, seperti ketidaksopanan di tempat kerja, konflik interpersonal, dan kendala bagi organisasi (Penny & Spector, 2005, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014).

Strategi untuk meminimalisir kemungkinan terlibatnya karyawan dengan perilaku kerja kontraproduktif adalah dengan menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan memberikan rasa keadilan distributif dari organisasi kepada karyawannya (Fox, Spector, & Miles, 2001). Konsep keadilan distributif telah dikatakan untuk menangani input dan output dari dua pihak atau lebih dalam hubungan sosial dan/atau ekonomi (Hatfield, Walster, & Berscheid, 1978, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Menurut Roch dan Shanock (2006, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014), keadilan distributif merupakan hubungan ekonomi, dimana kewajiban yang tepat dari kedua belah pihak telah ditentukan secara jelas dan sekaligus disetujui. Oleh karena itu, mereka berpendapat bahwa di antara aspek lain dari keadilan organisasi yang dirasakan, keadilan distributif secara langsung berhubungan dengan hasil pribadi. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa keadilan distributif lebih penting daripada keadilan prosedural bagi korban perampangan organisasi (Warner, Hegtvedt, & Roman, 2005, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014); berkaitan dengan sikap karyawan yang dikaitkan dengan hasil, seperti kepuasan gaji dan *withdrawal* (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Roch & Shanock, 2006, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014); karyawan lebih cenderung tidak puas dan memiliki niat lebih besar untuk keluar dari pekerjaannya dalam suatu organisasi yang memiliki lingkungan politik, dimana mereka merasakan keadilan distributif rendah dalam konteks promosi, keadilan distributif ditemukan terus mempengaruhi sikap organisasi, bahkan setelah keputusan dibuat (Ambrose &

Cropanzano, 2003, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Selain itu, menurut Cohen-Charash dan Spector (2001), salah satu metode memulihkan keadilan yang dirasakan dari hasil (yaitu, keadilan distributif) adalah untuk mengurangi input atau bertindak dengan cara yang tidak kontraproduktif. Meskipun demikian, penelitian-penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa terdapat variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi kuat lemahnya hubungan antara keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif (Fox, Spector, & Miles, 2001).

Untuk memunculkan keadilan distributif, tentunya harus dibarengi dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dengan bawahannya. *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan sebuah hubungan yang terbentuk antara supervisor dan karyawannya dan menimbulkan adanya rasa saling menghargai atas kemampuan masing-masing, mempunyai hubungan yang mendalam, sehingga timbullah rasa percaya dalam diri satu sama lain dan saling memahami kewajiban dan tugas masing-masing (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kualitas LMX yang baik akan membawa banyak keuntungan bagi organisasi, seperti adanya rasa kepuasan kerja dalam diri karyawan, tingginya performansi kinerja karyawan, dan kepercayaan karyawan terhadap organisasinya (Davis & Bryant, 2010). Sedangkan rendahnya kualitas LMX membawa dampak yang buruk, seperti ketidakpuasan karyawan, tingginya *turnover* (Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008), dan timbulnya perilaku menyimpang di tempat kerja (Appelbaum, dkk., 2005).

Menurut pelaksanaan Teori Pertukaran Sosial dalam penelitian organisasi, LMX mencerminkan hubungan pertukaran antara karyawan dan supervisor mereka (Settoon, dkk., 1996, dalam Appelbaum, dkk., 2005) dan salah satu elemen dasar pertukaran jaringan sosial di tempat kerja (Cole, Schaninger, & Harris, 2007, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami LMX berkualitas rendah dirasakan kurang memiliki penilaian keadilan distributif yang bagus daripada mereka yang mengalami LMX dengan kualitas yang tinggi (Lee, 2001, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014), dan LMX ditemukan memoderasi hubungan antara kedua keadilan, yakni distributif dan keadilan prosedural dan *organizational citizenship behavior* (Burton, Sablinski, & Sekiguchi, 2008, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Berdasarkan paparan di atas, maka penulis menduga bahwa terdapat hubungan antara keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif dengan mengontrol *leader member exchange*.

1.2 Identifikasi Masalah

Perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang bertujuan atau bermaksud untuk merugikan organisasi dan/atau anggota organisasi (Fox dan Spector 2005; Spector 2011; Spector, dkk 2006). Perilaku kerja kontraproduktif merupakan suatu masalah yang serius dan juga mahal bagi organisasi dan anggota organisasi (Fox, Spector, Bauer, 2010). Perilaku tersebut didefinisikan sebagai "disfungsional", karena

hampir selalumelanggar norma-norma utama dalam organisasi dan melakukan perbuatan yang tidak relevan dengan tujuan mereka, menyalahi prosedur, menurunkan produktivitas dan profitabilitas (Aube, Rousseau, Mama, & Morin, 2009; Dalal, 2005; Lanyon & Goodstein, 2004; Pearson, Andersson, & Porath, 2005; Robinson, 2008; Spector & Fox, 2005; Spector, dkk., 2006; Vardi & Weitz, 2004, dalam Klotz & Buckley, 2013). Strategi untuk meminimalisir kemungkinan terlibatnya karyawan dengan perilaku kerja kontraproduktif adalah dengan menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan memberikan rasa keadilan distributif dari organisasi kepada karyawannya (Fox, Spector, & Miles, 2001).

Untuk memunculkan keadilan distributif, tentunya harus dibarengi dengan adanya hubungan yang baik antara atasan dengan bawahannya. *Leader Member Exchange* (LMX) merupakan sebuah hubungan yang terbentuk antara supervisor dan karyawannya dan menimbulkan adanya rasa saling menghargai atas kemampuan masing-masing, mempunyai hubungan yang mendalam, sehingga timbulah rasa percaya dalam diri satu sama lain dan saling memahami kewajiban dan tugas masing-masing (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX ditemukan memoderasi hubungan antara kedua keadilan, yakni (distributif dan prosedural) dan *organizational citizenship behavior* (Burton, Sablinski, & Sekiguchi, 2008, dalam Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Berdasarkan paparan di atas, maka penulis menduga bahwa terdapat hubungan antara keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif dengan mengontrol *leader member exchange*.

1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang bertujuan atau bermaksud untuk merugikan organisasi dan/atau anggota organisasi (Fox dan Spector 2005; Spector 2011; Spector, dkk 2006)
2. Keadilan distributif merupakan sebuah keadilan yang mengacu pada adil atau tidaknya hasil yang didapatkan oleh seseorang (Colquitt & Greenberg, 2005)
3. *Leader Member Exchange* merupakan sebuah hubungan yang terbentuk antara supervisor dan karyawannya dan menimbulkan adanya rasa saling menghargai atas kemampuan masing-masing, mempunyai hubungan yang mendalam, sehingga timbulah rasa percaya dalam diri satu sama lain dan saling memahami kewajiban dan tugas masing-masing (Graen & Uhl-Bien, 1995)
4. Penelitian ini mengambil subjek individu yang berprofesi sebagai petugas *sales* mobil di salah satu *dealer* di kota Surabaya

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah “Apakah terdapat hubungan antara

keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif dengan mengontrol *leader member exchange*?”

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mencari jawaban secara empiris mengenai hubungan antara keadilan distributif dengan perilaku kerja kontraproduktif dengan mengontrol *leader member exchange*.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengetahuan dan pemahaman mengenai keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif. Secara lebih spesifik, penelitian ini memberikan pemahaman tentang hubungan antara keadilan distributif dengan perilaku kerja kontraproduktif dengan mengontrol *leader member exchange*.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan informasi dan masukan bagi akademisi mengenai konsep keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif apabila diterapkan pada subjek petugas *sales*.
2. Memberikan kontribusi dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi untuk penelitian yang berkaitan dengan keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif, terutama dalam konteks petugas *sales* agar dapat dikembangkan penelitian lebih lanjut ke depannya.