

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tujuan pengelolaan sumber daya manusia menjadi konsentrasi utama dari fungsi manajemen sumber daya manusia. Perilaku dan sifat dari karyawan akan menentukan hasil kinerja mereka. Di sisi lain, terdapat perilaku pekerja yang tidak sejalan dengan apa yang diharapkan organisasi. Fenomena tersebut disebut dengan *counterproductive work behavior*. Berdasarkan argumentasi O'Boyle (2011) *Counterproductive work behavior* merupakan tindakan yang disengaja dengan tujuan untuk membahayakan organisasi atau anggota dari organisasi tersebut. Boyle (2011) menjelaskan CWB terbagi menjadi dua, diantaranya adalah *Counterproductive work behavior-organizational* dan *Counterproductive work behavior-personal*. *Counterproductive work behavior-personal* atau biasa disebut dengan CWB-P memiliki arti yang sama dengan CWB-I atau *counterproductive work behavior interpersonal*. O'Boyle (2011) berpendapat bahwa CWB-P merupakan perilaku menyimpang yang dilakukan oleh karyawan secara *interpersonal*. Hal ini dijelaskan oleh O'Boyle (2011) bahwa karyawan akan menyakiti pekerja lain. Karyawan melakukan penyimpangan tersebut menurut Fox, Spector dan Miles (2001) karena stress yang menimbulkan konflik berasal dari hubungan *interpersonal*.

CWB-O merupakan perilaku menyimpang yang dilakukan oleh karyawan yang terjadi dalam lingkungan organisasi sehingga, Chen dan Spector (1992) dan Fox dan Spector, (1999) menggambarkan CWB sebagai respon karyawan yang berdasar pada emosi akan kondisi organisasi yang memiliki tekanan yang tinggi. Jenis CWB yang kedua adalah CWB yang disebabkan karena stress yang berasal dari individu lain atau rekan kerja karyawan atau biasa disebut CWB-P yaitu perilaku yang melaksanakan tindakan penyimpangan karena karyawan bermasalah dengan individu lain. Cohen (2015) berpendapat bahwa karyawan (seseorang yang melakukan CWB-P) akan melakukan tindakan seperti pemukulan rekan kerja, menghina sesama pekerja, menggeretak seseorang.

CWB akan lebih berpotensi diekspresikan oleh karyawan dengan kepribadian *dark triad*. Hal ini didukung dengan pendapat Smith dan Lilienfeld (2013) dan O'Boyle, *et al.* (2011) sifat kurangnya empati pada karyawan, adanya kecenderungan mempertahankan kekuasaan dengan cara berbohong, kecenderungan tidak memiliki rasa bersalah atas tindakan yang dilakukan membuat karyawan melakukan tindakan menyimpang dan tindakan tidak etis.

Dark triad merupakan sifat yang dikaitkan dengan perilaku karyawan yang kurang baik. Paulhus dan Jones (2011) berpendapat bahwa *dark triad* adalah ketiga kepribadian psikopatis, machiavelianisme, narsisme yang memiliki konotasi yang kurang baik. Psikopatis didefinisikan oleh Spain, *et al.* (2014) sebagai sifat karyawan yang kurang memiliki empati kepada orang lain. Smith dan Lilienfeld (2013) berpendapat bahwa ciri-ciri dari sifat machiavelianisme adalah seseorang yang cenderung memiliki sifat manipulatif dan cenderung menghalalkan segala cara untuk mencapai apa yang mereka inginkan. Narsisme didefinisikan oleh Robbins dan Judge (2015) bahwa seseorang yang memiliki sifat narsisme memiliki rasa berlebihan, kebanggaan yang berlebihan terhadap diri sendiri.

Tindakan CWB akan diekspresikan karyawan secara sengaja dengan perilaku berbahaya yang dilakukan di tempat kerja, termasuk agresi, penyimpangan, pembalasan dendam yang mencangkup sebagian atau keseluruhan faktor pada organisasi. Cohen (2015) menyatakan bahwa sangat besar kerugian yang dikeluarkan (hingga ratusan juta dolar) atas terjadinya CWB pada organisasi. Menurut bukti penelitian empiris dari Bennett and Robinson (2000) karyawan pada organisasi pernah melakukan CWB. Dengan rentang penilaian 33% hingga 75% karyawan pernah melakukan kecurangan, pencurian, perusakan, sabotase, sengaja melakukan absensi.

Penelitian dilakukan pada instansi publik dikarenakan menurut pendapat Kristof (1996) bahwa sektor publik merupakan organisasi yang dapat dikatakan memiliki kecenderungan bahwa organisasi memiliki tujuan yang lebih ambigu, politik organisasi yang lebih kental, serta kinerja individu karyawan sebagian besar tidak terkait dengan laba organisasi atau bahkan dengan pendapatan karyawan. Fenomena yang terjadi adalah fenomena perilaku menyimpang yang sering terjadi

instansi-instansi di Indonesia yang dibuktikan dengan tingkat korupsi yang terus meningkat pada setiap tahunnya berdasarkan survei yang dilakukan oleh Trading Economics pada tahun 2019, banyaknya berita tentang pembolosan PNS yang hingga saat ini masih mendominasi kasus-kasus tentang disiplin kerja sesuai dengan artikel berita yang diakses pada okezone.com menjelaskan fenomena mangkir dari tempat kerja masih menjadi penyimpangan yang paling sering dilakukan oleh PNS. Sesuai data yang diperoleh Ombudsman pungutan liar masih sering terjadi pada lingkungan PNS.

Ketika dikerucutkan lagi pada instansi X, karyawan pada instansi tersebut diduga beberapa kali melakukan penyimpangan pada tempat kerja. Interview dilakukan pada tanggal 17 Oktober 2019 untuk melakukan konfirmasi fenomena CWB benar-benar terjadi. wawancara dilakukan dengan kepala departemen sumber daya manusia instansi X memberikan hasil bahwa pegawai pada instansi X pernah melakukan perilaku menyimpang pada tempat kerja atau CWB, dibuktikan dengan perilaku pekerja yang melakukan absensi dipagi hari dan langsung pulang ke rumah, terlambat hadir, melakukan absen, dan dugaan praktik nepotisme, menyelenggarakan acara yang tidak dibutuhkan, dugaan manipulasi data, mengejek rekan kerja, melakukan ancaman kepada rekan kerja, membicarakan hal negatif tentang pimpinan, adanya dugaan praktik pungutan liar. Adanya fenomena tersebut kepribadian *dark triad* menjadi prediktor atas terjadinya CWB. Berdasarkan penjelasan dari kepala departemen sumber daya manusia instansi X menjelaskan sudah ada upaya evaluasi yang dilakukan oleh instansi X namun peristiwa CWB tidak dapat dihindari untuk terjadi kembali.

Beberapa fenomena yang terjadi menurut sumber berita beritaoposisi.co.id menjelaskan bahwa Instansi X tidak tegas dalam bertugas untuk menutup tempat wisata yang belum memiliki izin, hal itu terjadi karena dugaan adanya kepentingan pribadi dari para oknum yang mendapat benefit dari proyek taman kota. Selain itu, menurut sumber berita rmljtim.com dijelaskan bahwa adanya dugaan penyimpangan tersebut terjadi karena adanya pembagian proyek antara pengelola dan instansi X. Kasus kedua adalah adanya anggota Instansi X yang melakukan perusakan fasilitas yang disebabkan karena kekecewaan terhadap pemerintahan.

Selain itu menurut sumber berita jatimnow.com Instansi X pernah melakukan penundaan dalam pembayaran gaji untuk karyawannya.

O'Boyle (2010) dan Cohen (2015) berpendapat bahwa CWB dapat terjadi karena adanya *dark triad*. Hal ini terjadi karena pekerja dengan level *dark triad* yang tinggi akan cenderung melakukan perilaku tidak etis seperti memanipulasi, memiliki kepedulian yang rendah, memiliki persepsi tinggi untuk mendapatkan yang karyawan inginkan. Dengan demikian karyawan (pekerja dengan level *dark triad* yang tinggi) akan merealisasikan apa yang karyawan inginkan dengan cara apapun meskipun hal itu melanggar etika (Cohen, 2015). *Dark triad* sendiri dibedakan menjadi tiga diantaranya adalah machiavelianisme, psikopat, narsisme. Ketiganya memiliki persamaan yang erat kaitanya dengan CWB yaitu memiliki empati yang rendah.

Adanya persepsi individu terhadap politik organisasi menurut pendapat Rosen dan Levy (2013) akan membuat seseorang dengan kepribadian *dark triad* cenderung memilih organisasi politis yang cocok dengan kepribadian karyawan tersebut. Hal ini dilakukan karena karyawan yang memiliki perilaku *dark triad* menurut Moore, *et al.* (2011) memiliki kecenderungan yang tinggi dalam memperoleh kepentingan individu daripada organisasi. Selain itu, dengan memahami politik organisasi karyawan akan mendapatkan apa yang mereka inginkan, meskipun tindakan dilakukan secara menyimpang. Maka Pada penelitian ini karyawan dengan kepribadian *dark triad* akan melakukan CWB serta menilai *Perceptions of organizational politics* dan *perceived accountability* seberapa besar berpengaruh kepada seorang dengan kepribadian *dark triad*.

Adanya tanggung jawab yang besar dalam menuntaskan tugas yang diberikan organisasi akan membuat karyawan harus bertanggung jawab akan segala tindakan yang dilakukan pada organisasi. Menurut Body (2010) seseorang yang memiliki kepribadian *dark triad* akan membuat mereka lepas dari tanggung jawab yang diberikan karena mereka akan mementingkan diri sendiri. Selain itu adanya tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan akan membuat karyawan cenderung tidak melakukan tindakan yang menyimpang dan tidak etis. Argumentasi tersebut didukung dengan pendapat Hochwarter, *et al.* (2014) yang

menyatakan bahwa ketika orang merasa memiliki tanggung jawab (*felt accountability*) maka karyawan tidak akan melakukan CWB. Penelitian yang dilakukan oleh Martin (2010) menyatakan bahwa persepsi akan akuntabilitas akan berbanding terbalik dengan *dark triad* untuk melakukan CWB karena akuntabilitas berarti tindakan kepedulian terhadap sistem sosial dan seseorang yang memiliki *dark triad* tidak memiliki kepribadian yang peduli terhadap sistem sosial. Karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab dalam setiap hal yang dilakukannya maka karyawan dengan kepribadian *dark triad* akan menghindari CWB.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Levy (2013) karyawan memandang bahwa politik organisasi yang mendukung akan memberikan power yang tinggi dan akan memberikan kenyamanan bagi seseorang yang memiliki sifat *dark triad*. Hal ini didukung dengan pendapat Rosen dan Levy (2013) menjelaskan bahwa lingkungan yang politis akan membuat pekerja cenderung memaksimalkan diri sendiri dan seringkali dengan mengorbankan rekan kerja karyawan tersebut. Karyawan akan cenderung mencari organisasi dengan tingkat politik organisasi yang mendukung karyawan tersebut untuk mempengaruhi orang lain dan lebih memudahkan karyawan melakukan perilaku tidak etis.

Peran dari *social cognitive theory* dan *social information processing theories* dalam menjelaskan persepsi akan politik organisasi mengutarakan bahwa karyawan akan memahami diri sendiri dan memahami lingkungan kerja karyawan tersebut. Bandura (1971). Melalui penjelasan Cohen (2015) melalui isyarat kontekstual tersebut karyawan akan melakukan pengembangan membangun kedudukan sosial yang menunjukkan perilaku apa yang dapat diterima, sesuai, diharapkan, dan oleh karena itu diperlukan untuk bertahan hidup dan maju.

Keahlian dalam mempelajari politik organisasi atau yang dinamakan *political skills* akan membantu karyawan bermain politik dalam organisasi secara baik. Cohen (2015) berpendapat bahwa hal ini dilakukan tidak lain adalah menjadi keuntungan bagi karyawan tersebut karena dapat memperoleh keuntungan pribadinya. Selain itu adanya kemampuan politik akan membuat karyawan memahami tanggung jawab pekerjaannya dan akan melakukan kontrol

akuntabilitas mereka dengan pengaruh *intrapersonal* yang karyawan miliki (Ammeter, *et al.* 2004). Sehingga akuntabilitas karyawan akan dilimpahkan kepada rekan kerjanya.

Penelitian ini sangat menarik untuk dilakukan dikarenakan penelitian tentang CWB sangat dekat dengan kesejahteraan pekerja karena CWB menyebabkan lingkungan perusahaan menjadi buruk dan meningkatkan *turnover* karyawan. Dengan demikian penelitian tentang CWB sangat dianjurkan untuk memberikan pandangan bagi para praktisi dan akademisi dalam mengambil keputusan.

1.2 Kesenjangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk melanjutkan penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya dilakukan menggunakan metode kualitatif yang menghasilkan beberapa preposisi. Preposisi yang terbentuk pada penelitian terdahulu dikembangkan menjadi hipotesis pada penelitian saat ini. Penelitian saat ini dilakukan untuk menguji statistik pengaruh antar variabel yang dibentuk dengan preposisi pada penelitian sebelumnya.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *dark triad* terhadap CWB-O.
2. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *dark triad* terhadap CWB-P.
3. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *dark triad* terhadap *Perceptions of organizational politics*.
4. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *dark triad* terhadap *perceived accountability*.
5. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *Perceptions of organizational politics* terhadap CWB-O.
6. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *Perceptions of organizational politics* terhadap CWB-P.
7. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *perceived accountability* terhadap CWB-O

8. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh *perceived accountability* terhadap CWB-O
9. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *Political skill* akan moderasi pengaruh *dark triad* terhadap *Perceptions of organizational politics*.
10. Untuk menganalisis dan membuktikan bahwa *Political skill* akan moderasi pengaruh *dark triad* terhadap *perceived accountability*.

1.4 Ringkasan Metode Penelitian

Pada penelitian saat ini menguji pengaruh *dark triad* terhadap CWB. penelitian ini juga melihat bagaimana seseorang dengan kepribadian *dark triad* melihat politik organisasi dimana mereka bekerja dan bagaimana mereka merasakan akuntabilitas yang mereka miliki. Pengujian dilakukan menggunakan software smartPLS 3.0 melalui tahap evaluasi outer model, inner model, pengujian *path coefficient* untuk menguji hipotesis. Responden dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada instansi X yang berjumlah 69 responden. Setiap responden akan menerima 89 pernyataan.

1.5 Ringkasan Hasil Pembahasan

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif *dark triad* terhadap semua bentuk *counterproductive work behavior*, terdapat pengaruh positif *dark triad* terhadap *Perceptions of organizational politics*, pengaruh positif *Perceptions of organizational politics* terhadap *counterproductive work behavior-personal*, *Political skills* mampu memoderasi pengaruh *dark triad* terhadap *perceived accountability*. Suatu hal yang tidak disangka terjadi pada penelitian ini adalah adanya pengaruh positif *perceived accountability* terhadap segala jenis *counterproductive work behavior*, dan adanya pengaruh positif *dark triad personality* terhadap *perceived accountability*.

1.6 Kontribusi Riset

1. Manfaat bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu instansi X sebagai bahan pertimbangan untuk meminimalisir CWB yang terjadi dan sebagai bahan pertimbangan untuk tindak pencegahan CWB yang terjadi pada instansi X.

2. Manfaat bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi pada penelitian kedepan terkait CWB yang terjadi pada lingkungan organisasi.

1.7 Sistematika Skripsi

Sistematika skripsi yang disusun pada kepenulisan saat ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

BAB 1 : Pendahuluan

Bab 1 berisikan tentang latar belakang masalah yang berhubungan dengan pengaruh *dark triad* terhadap CWB, peran *perceptions of organizational politics* dan *perceived accountability*. Selain itu terdapat pula kesenjangan penelitian, tujuan penelitian, ringkasan hasil penelitian, kontribusi riset dan sistematika penulisan.

BAB 2 : Tinjauan Pustaka

Bab 2 berisi uraian dan penjelasan tentang landasan teori yang terkait dengan variabel pada penelitian saat ini. Selain itu terdapat hubungan antar variabel sebagai dasar dalam pengembangan hipotesis

BAB 3 : Metode Penelitian

Bab 3 berisi tentang pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, populasi, jenis sumber data, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan.

BAB 4 : Hasil dan Pembahasan

Bab 4 berisi hasil penelitian, gambaran umum obyek penelitian, deskripsi hasil penelitian, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

BAB 5 : Simpulan dan Saran

Bab 5 berisi kesimpulan yang diperoleh dari penelitian berikut saran yang sesuai dengan kondisi karyawan pada instansi yang menjadi obyek penelitian berdasarkan hasil analisis terhadap objek penelitian.