



Memahami
**Perilaku Kerja
Kontraproduktif**

Editor:

**P. Tommy Y.S. Suyasa | Emilia Sari
Ismoro Reza Prima Putra**

Diterbitkan atas Kerja Sama:



PENERBIT ANDI®



UNTAR
Universitas Tarumanagara

MEMAHAMI PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF

Oleh: P. Tommy Y.S. Suyasa, Emilia Sari, Ismoro Reza Prima Putra

Hak Cipta ©2018 pada Penulis.

Editor : Ratih Indah Utami

Desain Cover : Dany Nofiyanto

Setter : Andika Sundoro Aji

Korektor : Bella Belinda

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis.

Penerbit oleh Penerbit ANDI (Anggota IKAPI)

Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

Percetakan: CV. ANDI OFFSET

Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

Suyasa, P. Tommy Y.S.

**MEMAHAMI PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF/ P. Tommy Y.S. Suyasa,
Emilia Sari, Ismoro Reza Prima Putra**

– Ed. I. – Yogyakarta: ANDI;

27 – 26 – 25 – 24 – 23 – 22 – 21 – 20 – 19 – 18

hlm viii + 216; 16 x 23 Cm.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ISBN: 978 - 979- 29 - 9868 - 9

I. Judul

1. Quality of Work Life

DDC'23 : 306.361



PRAKATA

Perilaku kerja kontraproduktif (PKK) merupakan tindakan yang bertentangan atau berpotensi mengancam kepentingan/kinerja/produktivitas organisasi, serta berpotensi merugikan anggota organisasi. Dalam setiap artikel pada buku ini, konsep perilaku kerja kontraproduktif berusaha dijelaskan berdasarkan faktor tertentu. Berdasarkan faktor-faktor yang memprediksi perilaku kerja kontraproduktif, beberapa tokoh menjelaskan dengan istilah yang berbeda untuk melabel perilaku kerja kontraproduktif ini. Berbagai istilah (*term*) yang digunakan untuk menjelaskan konsep perilaku kerja kontraproduktif, misalnya *behavioral reactions to organizational frustration* (Spector, 1975; Storms & Spector, 1987), *deviant workplace behavior* (Robinson & Bennett, 1995), *organizational misbehavior* (Vardi & Wiener, 1996), dan *organization retaliation behavior* (Folger & Skarlicki, 1997). Istilah *behavioral reactions to organizational frustration* dan *organization retaliation behavior* memiliki konteks bahwa perilaku kerja kontraproduktif ini bersifat disengaja atau dikarenakan faktor internal sebagai reaksi dari faktor eksternal yang dihadapi karyawan. Sementara itu, istilah *deviant workplace behavior* dan *organizational misbehavior* menjelaskan bahwa perilaku ini boleh jadi bukan kesengajaan, tetapi lebih banyak terjadi karena situasi/faktor eksternal.

Editor mengajak pembaca tidak terjebak pada istilah yang berbeda-beda dalam memahami perilaku kerja kontraproduktif ini. Oleh karena itu, sebelum menelaah faktor-faktor yang menjelaskan perilaku kerja kontraproduktif, perlu dipahami setidaknya terdapat 12 contoh perilaku

tersebut, yaitu: (a) membicarakan atasan/rekan kerja sebagai bahan guyon/bercanda atau yang bersifat kurang pantas (memalukan); (b) memiliki sikap anti (tidak suka) terhadap atasan/rekan kerja tertentu; (c) berlaku (berkata) kasar/keras/kurang sopan terhadap atasan/rekan kerja/pelanggan yang membuat mereka tersinggung; (d) mengekspresikan perasaan kesal/marah terhadap atasan/rekan kerja/pelanggan; (e) menjaga jarak terhadap atasan/rekan kerja tertentu; (f) meremehkan/mempermainkan atasan/rekan kerja; (g) menggunakan waktu kerja untuk hal yang sia-sia (memperpanjang waktu istirahat, datang terlambat, menunda mengerjakan tugas, pulang lebih awal, menggunakan telepon/internet bukan untuk keperluan tugas/pekerjaan kantor); (h) menyerahkan kepada atasan/rekan kerja pekerjaan yang seharusnya menjadi tanggung jawab; (i) melanggar etika, seperti mengatakan sakit kepada atasan/rekan kerja, tetapi sebenarnya tidak sakit; membawa pulang perlengkapan kantor (kertas, alat tulis, dan lain-lain) tanpa permissi dari atasan/rekan kerja; mengusahakan nota/kuitansi (yang sebenarnya kurang tepat/tidak valid) untuk mendapatkan uang penggantian (*reimbursed*) dari kantor; mengusahakan agar mendapat tip/uang tambahan/lembur dalam menyelesaikan tugas; menyisihkan waktu di sela-sela waktu kerja untuk mengerjakan urusan pribadi; melakukan perilaku yang dilarang di lingkungan tempat kerja; (j) kurang mengindahkan apa yang ditugaskan oleh atasan; (k) meninggalkan ruangan/meja kerja dalam keadaan kurang bersih atau kurang rapi; dan (l) mendiskusikan informasi penting/rahasia bukan dengan atasan (pihak yang berwenang) atau bergosip mengenai keburukan yang terjadi di lingkungan tempat kerja.

Hingga saat ini, perilaku kerja kontraproduktif masih terus diteliti sebagai upaya untuk mengatasi/mengantisipasinya. Buku ini merupakan kumpulan hasil karya penelitian yang disusun untuk memahami, menjelaskan, dan mendapatkan dasar pemikiran dalam upaya menurunkan perilaku kerja kontraproduktif. Berdasarkan artikel dalam buku ini, dapat dipahami bahwa untuk menurunkan perilaku kerja kontraproduktif, perlu upaya intervensi pengembangan organisasi yang memperhatikan faktor

kualitas kehidupan kerja karyawan, dukungan organisasi, kepemimpinan. Bersamaan dengan itu, dalam proses pembinaan perlu diidentifikasi berbagai ciri/faktor internal, seperti *locus of control*, *self-monitoring*, *conscientiousness*, *neuroticism*, *machiavellianism*, atau *trait* kepribadian lainnya yang berpotensi memunculkan perilaku kerja kontraproduktif. Dengan memahami perilaku kerja kontraproduktif dan memahami berbagai faktornya, diharapkan pengelola organisasi dan karyawan organisasi dapat mencegah, mengantisipasi, atau mengatasi perilaku ini.

Jakarta, Agustus 2019

Editor

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281





DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	vii
<hr/>	
PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF	1
Oleh: P. Tommy Y.S. Suyasa	
<hr/>	
PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF	43
Oleh: Siti Mardika dan Rostiana	
<hr/>	
PERAN TRAIT KEPERIBADIAN NEUROTICISM DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DI PT X	93
Oleh: Gabriel Gradianto dan Zamralita	
<hr/>	
PERAN DUKUNGAN ORGANISASI DAN TRAIT KEPERIBADIAN SEBAGAI PREDIKTOR PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF (STUDI PADA KARYAWAN PT XYZ)	137
Oleh: Yanuar Sidharta, Zamralita, dan Rita Markus Idulfilastri	

**PERAN SUPERVISORY SUPPORT, NEUROTICISM,
DAN SUBORDINATE SELF-CONTROL CAPACITY
SEBAGAI PREDIKTOR ORGANIZATIONAL
COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR**

(Studi pada Karyawan Lembaga IEB).....181

Oleh: Fajar Nofriansyah, S.E., S.Psi.

Dr. P. Tommy Y. S. Suyasa, S.Psi.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281



PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF

Oleh: P. Tommy Y.S. Suyasa

Awal buku ini akan membahas berbagai perspektif/teori yang menjelaskan hakikat konsep perilaku kerja kontraproduktif (*Counterproductive Work Behaviour* [CWB]).

Perkembangan Awal Konsep *Counterproductive Work Behaviour*

Dalam literasi, konsep *counterproductive* dipublikasikan pertama kali oleh Mangione dan Quinn (1975). Dalam artikelnya, Mangione dan Quinn menceritakan awal perkembangan konsep *counterproductive* dalam konteks psikologi industri dan organisasi. Mereka menyatakan bahwa March dan Simon (1958) mengategorikan penelitian dalam bidang psikologi industri/organisasi menjadi dua kategori besar. Dua kategori tersebut adalah (a) penelitian mengenai perilaku-perilaku sehubungan dengan keputusan individu untuk tetap bekerja/berpartisipasi dalam suatu organisasi; dan (b) penelitian mengenai perilaku-perilaku sehubungan dengan keputusan individu untuk menunjukkan kinerja sesuai perannya dalam organisasi.

Di antara dua kategori besar tersebut, Mangione dan Quinn (1975) mengidentifikasi suatu fenomena yang dinamakan sebagai *counterproductive behaviour*, tetapi tidak termasuk ke dalam dua kategori besar yang telah dinyatakan oleh March dan Simon (1958). Di satu pihak, pegawai memutuskan untuk tetap bekerja/berpartisipasi dalam suatu organisasi (tidak ingin keluar/meninggalkan organisasi), tetapi di lain pihak pegawai tidak menunjukkan kinerja yang diharapkan (tidak produktif atau *counterproductive*).

Mangione dan Quinn (1975) berpendapat bahwa pegawai yang memutuskan untuk tetap bekerja/berpartisipasi dalam suatu organisasi, tetapi tidak produktif dapat menampilkan perilaku-perilaku *counterproductive* di tempat kerja. Perilaku *counterproductive* tersebut, yaitu (a) menyebarkan *rumor* (bergosip) di lingkungan tempat kerja; (b) menunjukkan kinerja yang buruk, menyalahi/melanggar prosedur kerja; (c) mencuri properti atau perlengkapan milik organisasi; (d) merusak perlengkapan, peralatan, ataupun produk milik organisasi secara tidak sengaja, tetapi tidak melaporkannya; dan (e) secara sadar melakukan perusakan terhadap perlengkapan, peralatan, dan produk milik organisasi.

Berbagai Istilah Counterproductive Work Behaviour

Dalam penelitian-penelitian selanjutnya, berbagai istilah (*term*) digunakan untuk menjelaskan konsep *counterproductive* di tempat kerja. Berbagai istilah tersebut adalah *behavioural reactions to organizational frustration* (Spector, 1975; Storms & Spector, 1987), *deviant workplace behaviour* (Robinson & Bennett, 1995), *organizational misbehaviour* (Vardi & Wiener, 1996), *organization retaliation behaviour* (Folger & Skarlicki, 1997), *counterproductive work behaviour* atau *counterproductive behaviour at work* (Fox & Spector, 1999; Sackett, 2002; Sackett, & DeVore, 2001), *general counterproductive behaviour* (Marcus & Schuler, 2004). Kelima istilah yang merepresentasikan konsep *counterproductive* tersebut akan penulis uraikan pada alinea berikut ini.

Behavioural Reactions to Organizational Frustration. Spector (1975) menyatakan bahwa pegawai dapat menampilkan berbagai tingkah laku yang merupakan bentuk reaksi dari *organizational frustration*. Tingkah laku yang dimaksud, meliputi (a) perbuatan *sabotage* (usaha perusakan properti tempat kerja secara terang-terangan hingga usaha menggagalkan hasil kerja secara diam-diam; (b) perbuatan menyalahgunakan waktu kerja (*wasting time*), (c) perbuatan memboroskan materi/sumber daya kerja (*wasting materials*), (d) perusakan perlengkapan kerja (*damaging of equipment*), (e) perbuatan

mengotori tempat kerja (*dirtying or defacing of the work environment*), (f) menahan/menghambat/memperlambat hasil kerja (*withholding of output*), (g) meninggalkan pekerjaan dengan berdiam diri di rumah (*staying home from work*), (h) melarikan diri secara psikologis dengan mengkhayal maupun dengan menyalahgunakan obat (*drugs*), atau (i) sering mengungkapkan keluhan kepada rekan kerja (*constant complaining to co-workers*).

Pada tahun 1987, Storms dan Spector menggunakan konsep *behavioural reactions to organizational frustration* sebagai indikator konsep *counterproductive behaviour* yang dilakukan oleh pegawai. Dalam artikelnya, Storms dan Spector (1987) mengategorikan konsep *behavioural reactions to organizational frustration* menjadi lima dimensi *counterproductive behaviour*, yaitu (a) *aggression* (mengatakan/melakukan sesuatu yang berpotensi menyakiti perasaan orang lain di tempat kerja), (b) *sabotage* (secara sadar melakukan perbuatan/usaha yang bersifat menghambat proses kinerja, merusak fasilitas/*property* milik organisasi, atau bersifat merugikan organisasi), (c) *hostility and complaining* (mengungkapkan hal-hal buruk/mengeluhkan sikap atasan, rekan kerja, atau mengeluhkan situasi kerja), (d) *withdrawal* (datang terlambat, mengulur waktu istirahat, atau pulang lebih awal secara sadar), dan (e) memiliki niat untuk pindah kerja (*intent to quit*).

Deviant Workplace Behaviour. Istilah *deviant workplace behaviour* digunakan oleh Robinson dan Bennett (1995) untuk menggambarkan berbagai perilaku pegawai yang berpotensi merugikan organisasi (*organizational losses*). Secara konseptual, *deviant workplace behaviour* didefinisikan oleh Robinson dan Bennett (1995, p. 556) sebagai perilaku spontan yang melanggar norma organisasi dan berpotensi merusak organisasi, anggota organisasi, atau keduanya. Norma organisasi yang dimaksud dapat berupa kebijakan, aturan, atau prosedur yang bersifat formal maupun yang bersifat tidak formal.

Dalam artikelnya, Robinson dan Bennett (1995) merumuskan tipologi dari *deviant workplace behaviour* berdasarkan dimensi tingkat keseriusan (*minor vs. serious*) dan berdasarkan dimensi target

perilaku (*organizational vs. interpersonal*). Berdasarkan kedua dimensi tersebut, *deviant workplace behaviour* dikategorikan ke dalam empat tipe, yaitu (a) *production deviance (minor-organizational deviance)*, (b) *property deviance (serious-organizational deviance)*, (c) *political deviance (minor-interpersonal deviance)*, dan (d) *personal aggression (serious-interpersonal deviance)*.

Perilaku yang tergolong *production deviance (minor-organizational deviance)* adalah membuang waktu kerja dengan percuma atau melamun pada saat jam kerja (*daydreamed rather than did your work*); mengeluhkan hal-hal dalam pekerjaan yang mungkin tampak remeh/masalah kecil (*complained about insignificant things at work*); datang terlambat, mengulur waktu istirahat (*purposely came to work or came back from lunch breaks late*); mengabaikan tugas/instruksi atasan (*purposely ignored your boss*); berdiam diri di rumah, tidak datang ke kantor dengan alasan sakit, padahal sebenarnya tidak sakit (*stayed home from work and said you were sick when you were not*). Contoh perilaku yang tergolong *property deviance (serious-organizational deviance)* adalah mencuri barang/property dari tempat kerja atau milik organisasi (*stolen something from work*), mencoba membohongi/memalsukan data (*tried to cheat your employer*).

Perilaku yang tergolong *political deviance (minor-interpersonal deviance)* adalah mempermainkan orang lain atau menjadikan seseorang di tempat kerja sebagai bahan senda gurau (*played a practical joke on someone at work*); tidak bersedia membantu rekan kerja (*failed to help a co-worker*). Contoh perilaku yang tergolong *personal aggression (serious-interpersonal deviance)* adalah mengancam rekan kerja (*being nasty to a fellow worker*); melakukan debat-kusir atau saling berbantahan pada waktu kerja (*started an argument with someone at work*); mengatakan hal-hal yang bersifat menyakiti perasaan rekan kerja (*verbally abused a co-worker*).

Berdasarkan studi yang dilakukan Bennett dan Robinson (2000), *deviant workplace behaviour* dikategorikan menjadi dua kategori, yaitu *interpersonal deviance* (perilaku yang berpotensi merugikan individu/

anggota organisasi) dan *organizational deviance* (perilaku yang berpotensi merugikan organisasi).

Perilaku yang termasuk dalam *interpersonal deviance* adalah (a) perilaku memperlakukan rekan kerja di depan umum (*publicly embarrassed someone at work*); (b) bersikap membenci rekan kerja (*cursed at someone at work*); (c) berkata-kata/bertingkah laku kasar atau tidak sopan kepada rekan kerja (*acted/said rudely toward someone at work*); (d) lepas kendali atau menunjukkan kemarahan di lingkungan tempat kerja (*lost temper while at work*); (e) membuat jarak atau membatasi komunikasi dengan rekan kerja atas dasar perbedaan suku/etnis, agama, atau ras (*made an ethnic, religious, or racial remark at work*); (f) bersenda gurau atau mempermainkan seseorang di tempat kerja (*played a mean prank on someone at work*).

Perilaku yang termasuk dalam *organization deviance* adalah (a) kurang menunjukkan usaha yang sungguh-sungguh (*put little effort into work*), seperti datang terlambat, memperpanjang waktu istirahat, atau pulang lebih awal; (b) mengalihkan tugas/tanggung jawab kepada rekan kerja (*left work for someone else to finish*); (c) mengerjakan urusan pribadi di tempat kerja atau menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi (*worked on a personal matter instead of work; taken/using office facility*); (d) mengabaikan instruksi/prosedur yang telah ditetapkan (*neglected to follow instructions/procedures; using drugs/alcohol at work*); (e) membuat berantakan atau mengotori lingkungan/tempat kerja (*littered work environment*); (f) bergosip atau mengungkapkan sesuatu hal yang buruk mengenai organisasi tempat bekerja (*rumor or gossip about our company*).

Bennett dan Robinson (2000) berpendapat bahwa perbedaan bentuk/manifestasi *deviant workplace behaviour* tergantung dari kontrol (*constraint*) situasi. Bennett dan Robinson (2000, p. 349) menyatakan bahwa "*They may be motivated to engage in deviance, but that deviance will take different manifestations depending on the constraints of the situation.*" Dengan kata lain, dapat dipahami bahwa individu boleh jadi memiliki dorongan untuk melakukan *deviant*

workplace behaviour, tetapi dorongan tersebut ditampilkan dalam bentuk/manifestasi yang berbeda-beda tergantung faktor (kontrol) situasi.

Organization Retaliation Behaviour (ORB). ORB adalah bentuk-bentuk perilaku negatif di tempat kerja yang bertujuan untuk “menghukum” organisasi atau pihak yang mewakili organisasi sebagai respons dari persepsi terhadap ketidakadilan (*perceived unfairness*) yang dirasakan oleh pegawai. Sebagai mana yang ditulis oleh Skarlicki dan Folger (diikuti oleh Folger & Skarlicki, 2005, p. 84), “*a subset of ... negative [workplace] behaviours . . . used to punish the organization and its representatives in response to perceived unfairness*”. Berdasarkan definisi tersebut, konsep ORB memiliki persamaan dengan konsep *counterproductive* yang didefinisikan oleh Storms dan Spector (1987), yaitu sama-sama merupakan perilaku negatif di tempat kerja yang ditampilkan sebagai *reaksi* terhadap kondisi organisasi yang negatif, seperti *organizational stressor* dan *organizational unfairness*.

Setidaknya ada 17 perilaku ORB yang dilakukan pegawai dalam rangka “menghukum” organisasi, yaitu (a) dengan sengaja, merusak peralatan kerja (*on purpose, damaged equipment or work process*); (b) membawa pulang inventaris kantor tanpa izin (*took supplies home without permission*); (c) memboroskan sumber daya/persediaan kantor (*wasted company materials*); (d) mengabarkan bahwa diri dalam keadaan sakit, padahal sebenarnya tidak (*called in sick when not ill*); (e) mengatakan secara buruk (menjelek-jelekkkan) kondisi organisasi/perusahaan kepada orang lain (*spoke poorly about the company to others*); (f) menolak untuk bekerja lembur atau menolak menuntaskan pekerjaan pada saat dibutuhkan/diminta (*refused to work weekends or overtime when asked*); (g) membiarkan ruangan kerja berantakan atau terisi dengan barang-barang yang tidak perlu (*left a mess unnecessarily*); (h) tidak mematuhi instruksi yang diberikan atasan (*disobeyed a supervisor's instructions*); (i) membantah/melawan atasan (“*talked back*” to his or her boss); (j) membicarakan hal-hal negatif yang dilakukan oleh atasan (*gossiped about his or her boss*); (k) menyebarkan

berita yang tidak benar mengenai rekan kerja (*spread rumors about co-workers*); (l) tidak mau berbicara (sengaja “mendingkan”) rekan kerja (*gave a co-worker the “silent treatment”*); (m) tidak benar dalam menyediakan informasi penting yang dibutuhkan rekan kerja (*failed to give co-worker required information*); (n) berpura-pura sibuk padahal sedang santai atau sedang tidak ada tugas yang dikerjakan (*tried to look busy while wasting time*); (o) menunda waktu untuk kembali bekerja atau memperpanjang waktu istirahat yang ditentukan (*took an extended coffee or lunch break*); (p) secara sadar menunda/memperlambat pekerjaan yang seharusnya bisa diselesaikan dengan segera (*intentionally worked slower than necessary*); (q) mengerjakan urusan pribadi pada saat jam kerja (*spent time on personal matters while at work*).

Secara umum, ORB memiliki persamaan dengan *deviant workplace behaviour*; yaitu bentuk-bentuk perilaku yang ditampilkan sama-sama memiliki efek merusak terhadap organisasi. Sementara itu, perbedaan ORB dan *deviant workplace behaviour* adalah dalam hal legitimasi dari perilaku yang ditampilkan (Folger & Skarlicki, 2005). Perilaku ORB yang ditampilkan pegawai terkadang dianggap memiliki legitimasi karena pegawai mempersepsikan bahwa mereka telah menerima perlakuan yang tidak adil (*perceived unfairness*). Lebih lanjut, perbedaan ORB dan perilaku *deviance* adalah kemungkinan efek positif/konstruktif yang ditimbulkan. ORB dapat menjadi dasar perubahan organisasi menuju kondisi yang lebih baik atau bersifat konstruktif (Folger & Skarlicki, 2005).

Counterproductive Work Behaviour (CWB). Sejak tahun 1999, istilah *Counterproductive Work Behaviour (CWB)* mulai digunakan oleh para peneliti (Fox & Spector, 1999; Sackett, 2002; Sackett, & DeVore, 2001) untuk menggambarkan fenomena *counterproductive behaviour* (Mangione & Quinn, 1975; Storms & Spector, 1987), *deviant workplace behaviour* (Robinson & Bennett, 1995), dan *organizational misbehaviour* (Vardi & Wiener, 1996).

Fox dan Spector (1999) mulai menggunakan istilah *counterproductive work behaviour* untuk menggambarkan berbagai tingkah laku yang menunjukkan rasa frustrasi pegawai terhadap organisasi (Spector, 1975). Namun demikian, Fox dan Spector masih menggunakan istilah *counterproductive work behaviour* secara bergantian dengan istilah *counterproductive behaviour* dan istilah *counterproductive organizational behaviour*. Dalam mengidentifikasi dan mengukur *counterproductive work behaviour*, Fox dan Spector (1999) mengacu pada empat tipe *deviant workplace behaviour* (Robinson & Bennett, 1995). Keempat tipe tersebut adalah (a) *production deviance (minor-organizational deviance)*, (b) *property deviance (serious-organizational deviance)*, (c) *political deviance (minor-interpersonal deviance)*, dan (d) *personal aggression (serious-interpersonal deviance)*.

Selain Fox dan Spector (1999), pakar lain yang mulai menggunakan istilah CWB adalah Sackett (2002). Pada judul artikel, Sackett menggunakan istilah *Counterproductive Work Behaviour* (CWB), tetapi pada pembahasan Sackett banyak menggunakan istilah *Counterproductive Behaviour* (CPB). Sackett mendefinisikan CWB sebagai perilaku yang bertentangan dengan kepentingan organisasi dan bersifat *illegitimate (contrary to the organization's legitimate interests)*, serta berpotensi merugikan individu dan organisasi (*put the individual and the organization at risk*). Sackett dan DeVore (2001) menyatakan bahwa *counterproductive behaviour* merupakan bagian (*facet*) dari kinerja (*performance*). Mereka berpendapat bahwa dalam penilaian kinerja, seharusnya *counterproductive behaviour* juga perlu diperhitungkan, seperti halnya penilaian terhadap *task performance* dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang turut dipertimbangkan dalam penilaian kinerja.

Dalam pembahasan mengenai konsep *counterproductive behaviour*, Sackett (2002) banyak mengacu pada konsep *deviant workplace behaviour* (Bennett & Robinson, 2000; Robinson & Bennett, 1995). Dalam artikelnya, Sackett (2002) mempertimbangkan

kemungkinan terjadinya perilaku CWB secara saling terkait (*interrelationships among various forms of counter-productive behaviour*) atau terjadinya perilaku CWB secara terpisah (*two behaviours may differ on a variety of other dimensions*). Dalam menjawab permasalahan ini, Sackett (2002) menggunakan hasil *internal consistency reliability* yang dilakukan oleh Bennett dan Robinson (2000), Gruys (1999), dan Hunt (1996). Ketiga hasil pengujian *internal consistency reliability* tersebut menunjukkan bahwa berbagai tingkah laku CWB adalah saling terkait satu sama lain.

Berdasarkan hasil studinya, Sackett (2002) merumuskan 11 perilaku yang tergolong sebagai CWB, yaitu (a) perilaku mencuri/ menyalahgunakan aset organisasi (*theft of cash or property, giving away of goods or services, misuse of employee discount*); (b) merusak barang milik organisasi atau melakukan sabotase terhadap peralatan kerja (*deface, damage, or destroy property, sabotage production*); (c) menyalahgunakan informasi atau melakukan pemalsuan data (*reveal confidential information, falsify records*); (d) menyia-nyiakan waktu kerja atau menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi (*misuse of time, waste time, alter time card, conduct personal business during work time*); (e) mengabaikan prosedur sehingga menimbulkan risiko (*failure to follow safety procedures, failure to learn safety procedures*); (f) menyalahgunakan surat izin sakit padahal tidak hadir bukan karena sakit (*unexcused absence or tardiness, misuse sick leave*); (g) bekerja dengan kualitas yang buruk atau dengan sadar memperburuk hasil kerja (*poor work quality, intentionally slow or sloppy work*); (h) mengonsumsi alkohol pada saat bekerja atau datang bekerja dalam keadaan mabuk/dalam pengaruh alkohol (*alcohol use on the job, coming to work under the influence of alcohol*); (i) memiliki/menggunakan/ menjual narkotika/obat terlarang di tempat kerja (*possess, use, or sell drugs at work*); (j) berdebat dengan pelanggan atau mengeluarkan kata-kata yang tidak pantas kepada rekan kerja (*argue with customers, verbally harass co-workers*); (k) melakukan penyerangan fisik atau melakukan pelecehan seksual terhadap rekan kerja (*physically attack co-workers, physical sexual advances toward co-worker*).

Namun demikian, walaupun berbagai tingkah laku CWB tersebut saling terkait satu sama lain, Sackett berpendapat bahwa CWB yang ditampilkan pegawai tetap dapat dilakukan secara khusus/spesifik. Sackett mengajukan argumentasi bahwa pegawai yang lulus seleksi biasanya tidak akan menampilkan banyak perilaku CWB (*prospective employees will not engage in the broad range of counterproductive behaviours*) (Sackett, 2002, p. 8). Selain itu, Sackett juga berpendapat bahwa dalam usaha untuk menurunkan CWB yang dilakukan oleh pegawai, manajemen perlu melakukan spesifikasi terhadap perilaku CWB, seperti yang dinyatakan oleh Sackett (2002, p. 8), “...an intervention may be sought that will deal effectively with a single specific problem behaviour (e.g., violation of safety procedures)...”

Organizational Misbehaviour. *Organizational misbehaviour* (OMB) adalah berbagai tingkah laku di tempat kerja yang bersifat *intentional* dan bersifat melanggar aturan (Vardi & Wiener, 1996). Berbagai tingkah laku yang dimaksud, seperti tingkah laku pegawai yang dipersepsi tidak memenuhi harapan (*perception of violation of the psychological contract*), merusak reputasi orang lain (*social undermining*), mencuri aset perusahaan (*theft of company assets*), merusak atau melakukan sabotase terhadap fasilitas organisasi (*acts of destructiveness, vandalism, sabotage*), menyalahgunakan obat/zat saat berada di tempat kerja (*substance abuse while at work*), serta bertindak agresif terhadap rekan kerja atau terhadap organisasi (*aggression perpetrated against fellow employees or toward the organizations*).

Istilah *misbehaviour* dinyatakan oleh Vardi pada awal 1990 untuk mengakomodasi kritik dari para praktisi kepada para akademisi yang melakukan kajian dalam *Organizational Behaviour* (OB). Dalam bukunya, Vardi dan Weitz (2004) menggambarkan bahwa berbagai topik OB (kepuasan kerja dan motivasi), kurang sesuai dengan kondisi lapangan yang dihadapi oleh para praktisi/manajer. Di lapangan, para praktisi/manajer banyak menghadapi dan bermaksud mengatasi perilaku-perilaku negatif, tetapi sayangnya (*unfortunately*) berbagai perilaku negatif tersebut kurang dibahas dalam kajian OB. Menurut

Vardi, untuk memahami OB secara komprehensif, para ilmuwan sosial perlu melakukan kajian perilaku pegawai yang tidak hanya bersifat positif, tetapi juga perilaku yang bersifat negatif (*misconduct*), sebagaimana yang dikutip dalam Vardi dan Weitz (2004, p. 3), "*Social scientists need to explore and research both the positive and negative aspects of work life.*"

Vardi dan Weitz (2004, pp. 33-34) mengategorikan tiga tipe *organizational misbehaviour* (OMB), yaitu Tipe S, Tipe O, dan Tipe D. *Tipe S* adalah *misbehaviour* yang ditujukan untuk menguntungkan diri sendiri (*self*). Pihak yang dirugikan dari OMB tipe S adalah kondisi internal organisasi. Contoh OMB tipe S, yaitu (a) membuat data yang salah untuk kepentingan pribadi, (b) menyalahgunakan atau memanfaatkan sumber daya organisasi untuk kepentingan pribadi, dan (c) memanfaatkan rekan kerja untuk kepentingan pribadi.

Tipe O adalah *misbehaviour* yang ditujukan untuk menguntungkan instansi (*organization*). Pihak yang dirugikan dari OMB tipe O adalah kondisi eksternal organisasi. Contoh OMB tipe O, yaitu (a) organisasi memberikan informasi yang salah kepada publik/pemerintah, (b) organisasi melanggar kontrak kerja sama dengan organisasi lain, (c) organisasi memanipulasi atau membodohi *customer* demi memperoleh keuntungan.

Tipe D adalah *misbehaviour* yang bersifat merusak (*destructive*). Pihak yang dirugikan dari OMB tipe D adalah keduanya, baik kondisi internal maupun kondisi eksternal organisasi. Contoh dari OMB tipe D, misalnya (a) melakukan sabotase terhadap peralatan organisasi yang berpotensi menghambat kinerja ataupun mengurangi kenyamanan *customer*, (b) beraliansi kepada pihak yang tidak menginginkan manajemen berjalan dengan baik sehingga pelayanan terhadap publik/*customer* terganggu.

General Counterproductive Behaviour (GCB). Menurut Marcus dan Schuler (2004, p. 647), berbagai bentuk tingkah laku yang termasuk *counterproductive* (GCB) dapat berupa melakukan pencurian (*theft*), ketidakjujuran (*fraud*), ketidakhadiran pada waktu kerja (*absenteeism*),

kekerasan secara fisik/verbal (*physical and verbal aggression*), dan penggunaan zat (*substance use*). Pada dasarnya, Marcus dan Schuler (2004) sependapat dengan Sackett (2002). Menurut Marcus dan Schuler, kesebelas perilaku *counterproductive* yang dirumuskan oleh Sackett memiliki keterkaitan satu sama lain, dan merupakan satu kesatuan *construct* yang bersifat global. Sebagai suatu *construct*, keseluruhan perilaku *counterproductive* tersebut memiliki tiga kriteria yang sama (Marcus & Schuler, 2004, p. 648), yaitu (a) perilaku bersifat disadari (*a volitional act, "stealing an item from a coworker is a willful act, regardless of whether it was done to retaliate for something or just for the wish to possess the stolen item"*); (b) perilaku berpotensi/berisiko merugikan, walaupun belum tentu (*"operating a truck while drunk may not end up in an accident but obviously has the potential to do so"*); (c) perilaku tidak dapat diterima/dibenarkan atau bertentangan dengan kepentingan organisasi (*the act must run counter to legitimate interests*).

Pada prinsipnya, dalam konsep GCB, perilaku *counterproductive* dipandang sebagai kesatuan *construct* yang bersifat umum (*general*) atau tidak bersifat spesifik. Beberapa alasan tambahan yang dikemukakan oleh Marcus dan Schuler dalam memandang GCB sebagai kesatuan *construct* yang bersifat umum adalah adanya kesamaan akibat, yaitu sama-sama bersifat merusak/menghambat tujuan organisasi (*being detrimental to the goals of the organization*); sama-sama adanya risiko pemecatan bagi pegawai yang ketahuan melakukan GCB (*implying the risk of termination if detected*); adanya kesamaan sebab (*antecedent*). Berbagai bentuk GCB sama-sama disebabkan oleh kurangnya kontrol.

Dalam membahas GCB, Marcus dan Schuler (2004) banyak mengacu pada teori mengenai perilaku *deviant* yang umumnya disebabkan oleh kurang kontrol/pengendalian. Perilaku *deviant* terjadi karena kurangnya kontrol dalam diri individu (*self-control*; Gottfredson & Hirschi, 1990) dan kurangnya kontrol dari lingkungan sosial (*social control/social bond*; Hirschi, 1969).

Sehubungan dengan berbagai konsep yang berkaitan dengan *Counterproductive Work Behaviour* (CWB), penulis menyimpulkan bahwa CWB merupakan serangkaian tingkah laku pegawai yang bertentangan dengan kepentingan organisasi dan bersifat *illegitimate*, serta berpotensi merugikan individu dan organisasi (Sackett, 2002). Tingkah laku yang bertentangan dengan kepentingan organisasi dan bersifat *illegitimate* identik dengan tingkah laku yang bersifat melanggar norma organisasi (Robinson & Bennett, 1995); baik norma yang bersifat formal, seperti kebijakan, aturan, atau prosedur kerja maupun norma yang bersifat tidak formal, seperti permintaan bantuan oleh rekan kerja, penugasan oleh atasan, atau kesepakatan rapat. Pengertian dari berpotensi merugikan individu dan organisasi, identik dengan potensi merusak (*harm*) pegawai/anggota organisasi, organisasi, atau keduanya (Robinson & Bennett, 1995).

Dalam merumuskan pengertian CWB, penulis mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh Robinson dan Bennett (1995) serta Sackett (2002). Penulis memiliki tiga pertimbangan dalam merumuskan definisi CWB berdasarkan para tokoh tersebut (Robinson & Bennett, 1995; Sackett, 2002). Pertama, rumusan CWB berdasarkan Robinson dan Bennett (1995) adalah rumusan CWB yang banyak dirujuk pada saat awal publikasi istilah CWB oleh peneliti (Fox & Spector, 1999; Sackett, 2002); bahkan hingga saat ini, berbagai penelitian mengenai CWB (Belschak & Den Hartog, 2009; Brown, 2012; Chang & Smithikrai, 2010; Jensen & Patel, 2011; Langkamp, 2009; Neff, 2009; Sakurai & Jex, 2012; Smithikrai, 2008) tetap mengacu pada konsep yang dirumuskan oleh Robinson dan Bennett (1995).

Kedua, Sackett (2002) adalah tokoh yang memelopori penggunaan istilah *counterproductive work behaviour* dalam publikasi. Definisi yang ditawarkan oleh Sackett bersifat general dan kongruen dengan definisi CWB (Robinson & Bennett, 2000). Ketiga, walaupun Fox dan Spector (1999) adalah tokoh yang juga tergolong pertama kali menggunakan istilah CWB dan paling banyak mendominasi publikasi mengenai CWB, tetapi Fox dan Spector cenderung menjelaskan CWB berdasarkan

model/teori *frustration-aggression*. Dengan kata lain, penjelasan CWB menjurus kepada konsep bahwa CWB sebagai reaksi dari frustrasi yang dialami oleh pegawai (*behavioural reactions to organizational frustration*).

Penulis berpendapat bahwa perspektif/model/teori *frustration-aggression* yang dikemukakan oleh Fox dan Spector membatasi kemungkinan perspektif/teori lainnya dalam menjelaskan CWB sebagai *deviant behaviour*. Beberapa penelitian membuktikan bahwa CWB bukanlah reaksi dari frustrasi terhadap situasi yang dialami oleh pegawai, tetapi karena kurangnya kontrol atasan atau situasi (Kwok, Au & Ho, 2005; Smithikrai, 2008); atau CWB juga dapat terjadi karena faktor internal/kepribadian (Bowling, Burns, Stewart & Gruys, 2011; Jensen & Patel, 2011), atau karena faktor pengendalian diri (Marcus & Schuler, 2004).

Perkembangan konstruk CWB dalam literasi tiga tahun terakhir (Case dalam Chang & Smithikrai 2010; Langkamp Jacobson, 2009; Latta dalam Thomas, 2012; Lim dalam Neff, 2009), menunjukkan bahwa perilaku penggunaan internet untuk melakukan *browsing/surfing* atau perilaku menerima/mengirim *e-mail* yang tidak berhubungan dengan pekerjaan selama waktu kerja, juga termasuk dalam CWB.

Perspektif Teoretis Counterproductive Work Behaviour

Dalam subbab ini, peneliti menjabarkan bahwa setidaknya ada sembilan teori yang menjelaskan terjadinya CWB. Seperti yang telah dikemukakan pada bagian pendahuluan, berbagai teori tersebut digolongkan oleh penulis menjadi tiga kelompok. Pertama, kelompok teori yang berbasis *affect*, seperti (a) *theory of organizational aggression*, (b) *affective events theory*, dan (c) *organizational (interactional) justice theory*. Kedua, kelompok teori yang berbasis pengaruh sosial, seperti (d) *social exchange theory*, (e) *social control models of deviance*, dan (f) *social learning theory*. Ketiga, kelompok teori yang berbasis perbedaan individu (*individual difference*), yaitu (g) *transactional theory of stress and coping*, (h) *general theory of crime*, dan (i) *personality theory*.

Theory of Organizational Frustration-Aggression (Chen & Spector, 1992; Spector, 1975; Storms & Spector, 1987). Teori ini analog dengan teori klasik mengenai agresi (Dollard-Miller's *frustration-aggression theory*). Spector (1975) menyatakan bahwa dalam *setting* organisasi, sebagai respons dari frustrasi yang dialaminya, pegawai enggan menampilkan perilaku agresi secara langsung kepada atasan/supervisornya. Sebagai respons frustrasi (terhadap kondisi organisasi), pegawai memilih untuk menampilkan agresi dalam bentuk yang tidak langsung atau dengan cara-cara yang bersifat privat. Misalnya, pegawai melakukan agresi dengan cara merusak atau menggagalkan rencana organisasi (*sabotage*); pegawai menyalahgunakan waktu kerja atau melakukan pemborosan sumber daya (*wasting of time and materials*); pegawai tidak peduli terhadap keteraturan ruang kerja (*dirtying or defacing of the work environment*); pegawai menunda/menahan hasil (*output*) pekerjaan (*withholding of output*); pegawai menciptakan iklim kerja yang buruk dengan cara mengeluhkan kondisi kerja (*creating a poor work climate by constant complaining*); atau menunjukkan sikap apatis terhadap pekerjaan (*apathy about the job*). Berbagai tingkah laku tersebut merupakan bentuk agresi yang ditampilkan pegawai sebagai respons frustrasi terhadap kondisi organisasi (Spector, 1975).

Pada tahun 1987, Storms dan Spector melengkapi penjelasan CWB berdasarkan *theory of organizational frustration-aggression*. Hubungan *frustration* dan *organizational aggression* akan semakin kuat, jika individu memiliki *external locus of control* (Storms & Spector, 1987). Berdasarkan hasil penelitiannya, pegawai dengan *external locus of control* cenderung merespons frustrasi yang dialaminya dengan menunjukkan perilaku *counterproductive*, misalnya dengan cara mengeluh/mengatakan hal-hal buruk mengenai atasan (*hostility and complaining*), menarik diri dari tugas/ pekerjaan (*withdrawal*), menyerang anggota organisasi (*aggression*), atau merusak/menggagalkan rencana organisasi (*sabotage*).

Individu dengan *external locus of control* percaya bahwa hal-hal yang dialaminya terjadi oleh karena pengaruh dari luar dirinya. Dalam

hal ini, pegawai dengan *external locus of control* percaya bahwa frustrasi yang dialaminya terjadi karena faktor organisasi (*organizational constraint: materials and supplies, tools and equipment, time, planning/scheduling of activities, staffing shortages, physical environment, policies and procedures, job-relevant authority, job-related information, and budgetary support*). Dengan melakukan perilaku *counterproductive*, seperti mengeluh, membicarakan hal buruk, *withdrawal, aggression*, ataupun *sabotage*, mengeluh, menarik diri, atau melakukan agresi terhadap lingkungan eksternal terhadap organisasi atau anggota organisasi, perasaan bahwa diri mampu mengendalikan lingkungan (*person's feeling of control*) akan meningkat dan perasaan tidak berdaya (frustrasi) menjadi berkurang.

Pada tahun 1992, *theory of organizational frustration-aggression* diperjelas oleh Chen dan Spector. *Work-stress* dan *frustration* dalam *setting* organisasi memiliki konsep yang tumpang tindih. Chen dan Spector (1992) berusaha membedakan konsep *work-stress* dan konsep *frustration*. Dalam Chen dan Spector (1992) dijelaskan bahwa *frustration* adalah reaksi afektif dari *job-stress*. *Frustration* memiliki muatan yang lebih besar dibandingkan *work-stress* dalam perannya sebagai prediktor perilaku *counterproductive (hostility and complaining; interpersonal aggression)*. Dengan demikian, berdasarkan *theory of organizational frustration-aggression*, CWB dilakukan karena pegawai merasa frustrasi, sedangkan pegawai merasa frustrasi adalah karena kondisi *work-stress* yang dihadapinya.

Affective Events Theory (Weiss & Cropanzano, 1996). *Affective events theory* pada prinsipnya membahas dua proses. Proses pertama, membahas peran peristiwa dalam pekerjaan sebagai penyebab utama dari reaksi afeksi (*the role of work events as proximal causes of affective reactions*). Proses kedua, membahas pengaruh pengalaman afeksi (*affective experiences*) terhadap tingkah laku kerja.

Proses pertama. Dalam proses ini, individu melakukan dua tahap penilaian, yaitu *primary appraisal* dan *secondary appraisal*. Dalam tahap *primary appraisal*, terdapat peristiwa yang dinilai sebagai

peristiwa positif, dan terdapat peristiwa yang dinilai sebagai peristiwa negatif. Hasil penilaian terhadap suatu peristiwa sebagai peristiwa positif atau peristiwa negatif tergantung dari keberhasilan individu mencapai tujuan (*goal*) dalam suatu peristiwa tersebut. Pada saat individu mengalami ketidakberhasilan dalam mencapai tujuan maka peristiwa tersebut akan dinilai sebagai peristiwa negatif. Sebaliknya, pada saat individu mengalami keberhasilan dalam mencapai tujuan maka individu akan menilai peristiwa tersebut sebagai peristiwa positif. Tingkat negatif-positif suatu peristiwa, tergantung dari hierarki tujuan (*hierarchical of goal*) yang hendak dicapai, yaitu *necessary goal* (tujuan yang sangat penting) dan *sufficient goal* (tujuan yang cukup penting). Ketidakberhasilan dalam mencapai tujuan yang sangat penting (*necessary goal*) akan dinilai sebagai peristiwa yang lebih negatif dibandingkan ketidakberhasilan dalam mencapai tujuan yang cukup penting (*sufficient goal*).

Dalam *secondary appraisal*, individu mengelitisasi jenis emosi berdasarkan peristiwa positif dan negatif yang dialaminya. Secara umum, peristiwa positif akan menghasilkan pengalaman *positive affect*, dan peristiwa negatif akan menghasilkan pengalaman *negative affect*. Weiss dan Cropanzano (1996) menyatakan bahwa pengalaman afeksi tersebut dapat berbeda/bervariasi dari waktu ke waktu; serta tidak ada spesifik *affect* yang dapat diprediksi dari suatu peristiwa. Spesifik *negative affect* dapat meliputi perasaan malu, kecewa, marah, diabaikan, dll., sedangkan spesifik *positive affect* dapat meliputi perasaan puas, optimis, bangga, ceria, dll.

Weiss dan Cropanzano (1996) menyatakan bahwa efek peristiwa negatif terhadap *negative emotion*, tidak simetris dengan efek peristiwa positif terhadap *positive emotion* (*the effects of positive and negative events are not symmetrical*). Weiss dan Cropanzano menjelaskan bahwa reaksi *negative emotion* yang dihasilkan dari peristiwa negatif akan lebih kuat daripada reaksi *positive emotion* yang dihasilkan dari peristiwa positif (*negative events produce stronger reactions than do positive events*).

Sehubungan dengan efek peristiwa negatif yang lebih kuat daripada efek peristiwa positif, Weiss dan Cropanzano menjelaskan sebagai berikut. Sebagaimana telah disampaikan di atas, *negative emotion* merupakan reaksi dari peristiwa negatif. Dalam proses fisiologis, *negative emotion* berfungsi sebagai tanda (*signals*) bahwa suatu masalah sedang terjadi (*negative emotions serve as signals that some state of affairs is problematical*). Dengan adanya *signals* tersebut, tubuh akan mempersiapkan mekanisme *coping* untuk mengatasi masalah yang sedang dihadapi. Oleh karena mekanisme *coping* dibutuhkan maka aktivitas *negative emotion* sebagai hasil *appraisal* terhadap peristiwa *negative* bersifat lebih meluas dalam berbagai peristiwa, dan lebih sering dirasakan. Secara spesifik, Weiss dan Cropanzano (1996, p. 55) menyatakan, “*These activities are likely to be more extensively and continuously disruptive than are the activities resulting from the appraisal of a positive state.*”

Proses berikutnya dalam *affective events theory* adalah proses pengalaman afeksi (*affective experiences*) memengaruhi tingkah laku kerja. Menurut Weiss dan Cropanzano (1996, p. 5), individu bisa mengalami berbagai *affective experiences* yang bersifat spesifik; seperti marah (*angry*), frustrasi (*frustrated*), sedih (*sad*), dan malu (*ashamed*). Berbagai *affective experiences* yang bersifat spesifik tersebut dapat menimbulkan konsekuensi yang berbeda. Konsekuensi yang dimaksud digolongkan ke dalam dua kategori, yaitu *affect driven behaviours* dan *judgment driven behaviours*.

Dalam konteks pengalaman *affective experiences* yang bersifat negatif, dua kategori konsekuensi tersebut dapat dianalogikan dengan dua jenis *coping strategy* (*emotional focus coping* dan *problem focus coping*), seperti yang ditawarkan oleh Lazarus dan Folkman (dalam Weiss & Cropanzano, 1996). *Affect driven behaviours* dapat dianalogikan dengan *emotional focus coping*; contohnya mencari kedekatan sosial (*social support*) atau mencoba memaknai peristiwa yang terjadi secara positif (*looked for the silver lining, tried to look on the bright side of things*). *Judgment driven behaviours* dapat dianalogikan dengan

strategi *problem focus coping* (*deals directly with the emotion eliciting situation*); contohnya meningkatkan *performance*/produktivitas (*through problem solving*) atau justru melakukan perlawanan terhadap sumber *negative affection* (*through confrontation*).

Weiss dan Cropanzano menyatakan bahwa hubungan *affective experiences* dan *judgment driven behaviours* dimediasi oleh sikap terhadap pekerjaan (*job satisfaction*). Semakin banyak pengalaman *negative affect experiences*, semakin rendah *job satisfaction*; semakin rendah *job satisfaction*, semakin buruk *performance*. Namun demikian, fungsi mediasi *job satisfaction* antara *affective experiences* dan *performance* masih belum dapat dinyatakan stabil. Dalam beberapa penelitian (Iaffaldano & Muchinsky; Podsakoff & Williams; dalam Weiss & Cropanzano, 1996, p. 51), ditemukan bahwa korelasi antara *job satisfaction* dan *performance* kurang stabil; hubungan antara *job satisfaction* dan *performance* terkadang signifikan, terkadang tidak signifikan; dan walaupun hubungan antara *job satisfaction* dan *performance* signifikan, sifat hubungannya tidak mengindikasikan *causality* atau tidak dapat diartikan bahwa *performance* yang baik dipengaruhi oleh *job satisfaction* yang tinggi. Berbeda dengan hubungan antara *job satisfaction* dan *withdrawal* (*intention to quitting/turnover*); terdapat korelasi negatif. Walaupun koefisien korelasinya tergolong kecil, tetapi hasil uji korelasi menunjukkan muatan dan arah yang relatif stabil.

Berdasarkan penjelasan di atas, tampak bahwa hubungan *affective experiences*, *job satisfaction*, dan *performance* masih ambigu. Weiss dan Cropanzano menyatakan bahwa masih ada kemungkinan penjelasan lain mengenai bagaimana pengalaman afeksi (*affective experiences*) memengaruhi kinerja. Kemungkinan pertama, *affective experiences* menghasilkan berbagai respons yang mengalihkan sumber daya kognitif yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, *affective experiences* membuat fungsi kognitif yang dibutuhkan menjadi terhambat sehingga kinerja menjadi tidak optimal. Kemungkinan kedua, *affective experiences* menghasilkan

berbagai respons yang meningkatkan *arousal level*; *emotional arousal* pada level tertentu dibutuhkan untuk tampil optimal dalam pekerjaan/ tugas tertentu (misalnya pekerjaan sebagai *salesperson*).

Berbagai kemungkinan di atas boleh jadi menjelaskan proses kedua dalam *affective events theory*; atau menjelaskan bagaimana pengalaman afeksi (*affective experiences*) memengaruhi kinerja. Namun demikian, berdasarkan berbagai kemungkinan di atas, hubungan antara *affective experiences* dan kinerja tampak tidak mudah untuk dijelaskan. Weiss dan Cropanzano (1996, p. 55) mengakui kondisi ini dengan pernyataan, "*Certainly, predicting simple linear associations between affective states (positive to negative) and performance (positive to negative) seems overly simple.*"

Belschak dan Den Hartog (2009) menggunakan *affective events theory* untuk menjelaskan CWB, berdasarkan *performance feedback* yang diberikan oleh atasan (*supervisor*). Berdasarkan hasil penelitiannya dalam dua studi (Studi 1 terhadap 240 orang mahasiswa; Studi 2 terhadap 107 pegawai), Belschak dan Den Hartog menemukan bahwa pegawai yang diberikan *negative feedback* oleh atasan/*supervisor*-nya cenderung mengalami emosi negatif. Emosi negatif yang dialami oleh pegawai, berhubungan positif dengan intensi untuk melakukan CWB. Semakin tinggi emosi negatif yang dialami partisipan, semakin tinggi intensi untuk melakukan CWB.

Interactional Justice Theory (Bies & Moag, 1986). Teori ini merupakan salah satu dari tiga komponen *organizational justice theory*. Komponen lain dari *organizational justice theory*, yaitu *distributive justice theory* (Adam, 1965) dan *procedural justice theory* (Lind & Tyler, 1988). Bies dan Moag (1986) berpendapat bahwa individu bisa saja merasakan diperlakukan tidak adil (*unfairly treated*), walaupun individu hadir dalam proses pengambilan keputusan dan mendapatkan nilai yang sesuai. Perasaan diperlakukan tidak adil tersebut dapat terjadi karena otoritas pengambil keputusan menolak pendapat individu, dan individu merasa tidak mendapatkan penjelasan atas penolakan tersebut. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Colquitt

(2001), *interactional justice* dapat dibagi menjadi dua dimensi, yaitu *interpersonal justice* dan *informational justice*. *Interpersonal justice* mencerminkan sejauh mana individu diperlakukan dengan baik (*people are treated with politeness, dignity, and respect by authorities*); sedangkan *informational justice* mencerminkan sejauh mana individu diberikan informasi atau diberikan alasan terkait suatu keputusan.

Dalam beberapa literatur (Chang & Smithikrai, 2010; Kelloway, Francis, Prosser, & Cameron, 2010), *interactional justice theory* digunakan untuk menjelaskan CWB yang dilakukan oleh pegawai. Berdasarkan penelitian Chang dan Smithikrai (2010), *interactional justice* merupakan *moderator variable* yang paling kuat dalam menjelaskan hubungan antara kepribadian (*conscientiousness, agreeableness, dan openness to experience*) dan CWB. Pegawai yang kurang memiliki kecenderungan atau kepribadian *conscientiousness, agreeableness, dan openness to experience*, berpotensi melakukan CWB. Namun, jika pegawai tersebut diperlakukan dengan baik (mendapatkan *interpersonal justice*) dan diberikan penjelasan/informasi (mendapatkan *informational justice*) maka potensi CWB yang dilakukan oleh pegawai tersebut menjadi berkurang. Demikian pula berdasarkan dugaan yang dinyatakan oleh Kelloway et al. (2010). Kelloway et al. menyatakan bahwa pegawai yang merasa diperlakukan tidak adil (*interactional injustice*) akan melakukan protes dalam bentuk perilaku CWB, misalnya dengan cara melakukan tindakan agresi terhadap anggota organisasi (*individual target*) atau melakukan sabotase terhadap prosedur/hasil kerja (*organizational target*).

Social Exchange Theory (SET; Blau, 1964; Homans, 1958; Thibaut & Kelley, 1959) menjelaskan dinamika sosial (*social change dan social stability*) antarkedua belah pihak. Kedua belah pihak yang dimaksud adalah pihak pegawai dan pihak organisasi (atasan). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antarindividu didasarkan atas proses yang bersifat rasional. Kedua belah pihak membentuk hubungan berdasarkan analisis untung-rugi atau berdasarkan proses tawar-menawar. *Benefit* adalah segala sesuatu yang diterima individu

berdasarkan hubungan yang terjalin, sedangkan *cost* adalah segala usaha yang dikeluarkan individu selama menjalin suatu hubungan. Masing-masing pihak berusaha untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan usaha yang dikeluarkan oleh dirinya. Suatu hubungan akan bersifat stabil (terjadi *social stability*) jika masing-masing pihak merasa keuntungan yang diterima seimbang dengan usaha/biaya yang dikeluarkannya. Sebaliknya, suatu hubungan akan berubah (terjadi *social change*) jika masing-masing pihak merasa keuntungan yang diterima lebih kecil daripada usaha/biaya yang dikeluarkannya. Kelemahan teori ini adalah ada individu yang menjalin hubungan sosial bukan berdasarkan untung-rugi.

Dalam penelitian Sakurai dan Jex (2012), CWB dijelaskan berdasarkan SET. Dukungan sosial yang diterima oleh pegawai dari atasannya (*supervisor*) adalah salah satu bentuk *benefit*. Dalam penelitian tersebut, dukungan atasan diwujudkan dalam bentuk *emotional support* (perhatian, *empathy*, penghargaan) dan *informational support* (bantuan untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi pegawai). Berdasarkan SET, pegawai yang menerima dukungan sosial dari atasannya, berusaha membalas atau mengembalikan *benefit* yang telah diterima dari atasannya dengan cara menunjukkan *extra effort* dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, semakin atasan memberikan dukungan sosial, semakin rendah CWB yang dilakukan pegawai.

Social Control Models of Deviance (Hirschi, 1969). Teori ini menjelaskan mengapa individu tidak melakukan perbuatan yang menyimpang (*deviant acts*) atau *why do people not commit crime?* Berdasarkan teori ini, individu tidak melakukan perbuatan menyimpang atau melanggar norma (*deviant acts*) karena adanya *social control*. Institusi *social control* dapat berasal dari keluarga (orang tua) atau sekolah (guru). Dalam hal pegawai, institusi kontrol sosial dapat berasal dari organisasi tempat kerja (atasan). Fungsi dari *social control* tercermin dalam empat komponen, (a) *attachment*, yaitu adanya ikatan emosional antara institusi dan individu; (b) *commitment*, yaitu jumlah waktu, usaha, atau perhatian institusi terhadap individu;

(c) *involvement*, yaitu pengakuan institusi terhadap keberadaan/eksistensi individu; dan (d) *belief*, yaitu tingkat kepercayaan institusi terhadap individu.

Bennett dan Robinson (2000) menggunakan *social control models of deviance* untuk melakukan validasi terhadap skala pengukuran CWB (*interpersonal deviance* dan *organizational deviance*). Dalam studinya, Bennett dan Robinson menyatakan bahwa tidak adanya fungsi *social control (normlessness)* berkorelasi positif dengan *interpersonal deviance*. Semakin rendah *attachment, commitment, involvement, dan belief*, semakin individu melakukan *interpersonal deviance*. Namun demikian, Bennett dan Robinson belum dapat membuktikan bahwa tidak adanya fungsi *social control (normlessness)* berkorelasi positif dengan *organizational deviance*.

Social Learning Theory (Bandura, 1971). Teori ini mengasumsikan bahwa tingkah laku individu umumnya terbentuk saat individu berada dalam situasi sosial melalui kegiatan belajar yang bersifat observasi (*observation learning*). Proses belajar tersebut dinamakan juga sebagai proses *modeling (learning through modeling)*. Saat individu melakukan *observation*, individu tidak saja mendapatkan informasi mengenai tingkah laku yang ditampilkan orang lain, tetapi juga mendapatkan informasi mengenai konsekuensi dari tingkah laku orang lain tersebut (*vicarious reinforcement*). Sejumlah informasi tersebut menjadi dasar/acuan bagi individu untuk bertingkah laku.

Dalam *social learning theory*, terdapat empat proses yang mendasari individu dalam melakukan *modeling*, yaitu (a) *attention*, (b) *retention*, (c) *motoric reproduction*, dan (d) *reinforcement and motivation*. *Attention* adalah proses kognitif yang merupakan syarat untuk dapat melakukan observasi. Bandura (1971, p. 6) menyatakan bahwa individu tidak dapat belajar banyak dengan melakukan observasi tanpa individu hadir (*attend*) dan mengenali (*recognize*) esensi dari tingkah laku model. Dengan kata lain, hadir dan mengenali tingkah laku model adalah hal pokok dalam proses *attention*. Berikutnya, proses *attention* diikuti dengan proses *retention*. Bandura (1971, p. 7) menyatakan

bahwa individu juga tidak akan belajar banyak dari observasi jika individu tidak memiliki ingatan tentang hal yang diamatinya. Ingatan dapat disimpan dalam dua bentuk, yaitu berupa gambaran perilaku (*imaginal*) atau berupa kata-kata (*verbal*).

Setelah terjadi proses *retention*, baru kemudian individu menampilkan tingkah laku yang ditampilkan model. Proses ini dinamakan *motoric reproduction* (Bandura, 1971, p. 8). *Motoric reproduction* erat kaitannya dengan keterampilan (*skill*) tertentu. Jika individu memiliki fasilitas atau elemen pendukung (*constituent elements*) maka semakin individu mudah melakukan proses *reproduction*. Faktor terakhir dalam *modelling* adalah *reinforcement* dan *motivation*. Bandura menyatakan bahwa individu dapat saja mengamati, mengingat, atau mempelajari berbagai tingkah laku dari model, tetapi individu tidak akan menampilkan tingkah laku tersebut, jika individu memperhatikan bahwa tingkah laku yang diamati tersebut ternyata mendapatkan sanksi negatif (*negatively sanctioned*) atau mendapatkan respons yang tidak menyenangkan. Sebaliknya, jika tingkah laku yang diamati dan diingat oleh individu mendapatkan *reinforcement* yang menyenangkan maka individu akan termotivasi untuk melakukannya.

Terdapat setidaknya dua penelitian (Kwok, Au & Ho, 2005; Smithikrai, 2008) yang menjelaskan CWB berdasarkan *social learning theory*. Berdasarkan *social learning theory* CWB terjadi karena adanya proses *modelling*. Pegawai yang satu mengamati bahwa pegawai yang lain melakukan CWB, tetapi pegawai yang lain tersebut tidak mendapatkan sanksi, dan malahan tetap mendapatkan imbalan (*reward*). Berdasarkan pengamatannya, pegawai yang satu tersebut belajar dan menjadi termotivasi untuk melakukan hal yang sama. Kwok, Au, dan Ho (2005) menemukan bahwa *formal normative control* berhubungan negatif dengan CWB. Semakin pegawai memersepsikan bahwa *supervisor* memberikan *formal negative control* (*discourage, reprimand privately, reprimand openly*) terhadap pegawai lain yang melakukan *counter productive work behaviour* maka semakin

rendah CWB yang dilakukan pegawai. Sebaliknya, semakin pegawai memersepsikan bahwa *supervisor* tidak memberikan *formal negative control (do nothing)* terhadap pegawai lain yang melakukan *counter productive work behaviour* maka semakin tinggi CWB yang dilakukan pegawai. Demikian pula Smithikrai (2008); Smithikrai menemukan bahwa semakin pegawai memersepsikan bahwa kegiatan membaca majalah/koran atau berkomunikasi melalui telepon untuk kepentingan pribadi adalah sesuatu yang dapat dilakukan oleh siapa pun di saat jam kerja tanpa mendapatkan *negative feedback* (disebut sebagai *weak situation*) maka semakin tinggi tingkat CWB yang dilakukan pegawai.

Transactional Theory of Stress and Coping (Lazarus & Folkman, 1984; dalam Bowling & Eschleman, 2010). Berdasarkan teori ini, individu cenderung melakukan dua tahap penilaian (*appraisal*) terhadap transaksi (interaksi) yang terjadi antara individu dan lingkungannya, yaitu *primary appraisal* dan *secondary appraisal*. *Primary appraisal* adalah tahap awal penilaian individu terhadap suatu transaksi. Berdasarkan *primary appraisal*, suatu transaksi dapat dinilai sebagai sesuatu yang menyakitkan/merugikan (*harm/loss*), sebagai sesuatu yang berpotensi merugikan (*threat*), atau sebagai suatu kesempatan untuk berkembang (*challenge*) (Folkman, 1984, p. 840). Dalam *primary appraisal*, individu juga menilai apakah biaya (*tax*) dari jenis transaksi tersebut melebihi sumber daya (*resource*) yang dimiliki individu.

Folkman (1984, p. 842) menyatakan bahwa sumber daya individu dapat bersifat fisik (*person's health, energy, dan stamina*); dapat bersifat sosial (*individual's social network dan support systems, from which can be drawn information, tangible assistance, dan emotional support*); dapat bersifat psikologis (*beliefs that can be drawn upon to sustain hope, skills for problem solving, self-esteem, dan morale*); ataupun dapat bersifat material (*money, tools, dan equipment*).

Jika individu memiliki *belief* bahwa suatu jenis transaksi melebihi sumber daya yang dimilikinya maka individu akan memersepsikan

bahwa transaksi tersebut sebagai sesuatu yang menekan (*stressful*). Folkman, Bernstein, dan Lazarus (1987, p. 367) menyatakan, “A transaction is appraised as stressful, that is, as involving harm, threat, or challenge, when it is judged as relevant to well-being and as taxing or exceeding the individual’s resources for coping.”

Setelah melakukan *primary appraisal*, individu melakukan *secondary appraisal*. Pada tahap *secondary appraisal*, individu mengevaluasi berbagai pilihan *coping* yang dapat dilakukannya (Folkman, 1984). Pengertian *coping* merujuk pada berbagai usaha (*cognitive & behavioural*) untuk mengatasi (*to master*), menurunkan (*to reduce*), atau memaklumi (*to tolerate*) berbagai kondisi (*internal/external*) yang diakibatkan oleh transaksi yang dinilai individu melebihi sumber daya yang dimilikinya (*stressful transaction*). Dalam *secondary appraisal*, individu pada prinsipnya berusaha menjawab pertanyaan, “Apa yang dapat saya lakukan?”

Dalam *setting* pekerjaan, *coping* yang umum digunakan oleh pegawai untuk mengatasi *stressor* adalah dengan meminta manajemen untuk mengurangi beban kerja, berdiam diri atau tidak memberikan respons, atau mengundurkan diri dari pekerjaan. Cullen dan Sackett (2003) menjelaskan bahwa perilaku CWB adalah bentuk respons (*coping*) yang bersifat *ineffective* yang dilakukan pegawai untuk mengatasi *workplace stress*. Cullen dan Sackett (2003, p. 172) menyatakan secara lebih spesifik bahwa, “Finally, perceptions of workplace stress often result in CWBs. In the face of a perceived environmental stressor, individuals must somehow cope. CWBs such as withdrawal from work or substance abuse may be the chosen ways of coping.”

Selain Cullen dan Sackett (2003), Bowling dan Eschleman (2010) juga menjelaskan CWB berdasarkan *Transactional Theory of Stress and Coping*. Dalam penelitian Bowling dan Eschleman yang dimaksud dengan *stress* adalah *role stressor, organizational constraints*, dan *interpersonal conflict*. Di antara ketiga tipe *stressor* tersebut, *interpersonal conflict* adalah *stressor* yang memiliki muatan paling besar terhadap CWB, baik CWB yang bersifat *interpersonal* maupun

CWB yang bersifat *organizational*. Sementara itu, *role stressor* adalah *stressor* yang memiliki muatan paling kecil terhadap CWB.

General Theory of Crime (Gottfredson & Hirschi, 1990). Gottfredson dan Hirschi mengamati bahwa tindakan kriminal didasarkan oleh faktor keunikan individu (*individual difference*). Faktor tersebut sebagai salah satu *trait* yang cenderung stabil. Walaupun individu mengalami perubahan lokasi, perubahan lingkungan sosial, atau walaupun individu mengetahui adanya sistem sanksi, individu cenderung melakukan tindakan kriminal. Gottfredson dan Hirschi merumuskan faktor keunikan individu (*individual difference*) tersebut dengan istilah *self-control*. Dengan demikian, individu yang melakukan tindakan kriminal didasarkan oleh *self-control* yang dimilikinya (individu memiliki *low self-control*).

Individu dengan *low self-control* lebih memilih untuk melakukan tindakan yang hasilnya dapat dinikmati saat ini, walaupun tindakan tersebut berpotensi merugikan dirinya, daripada melakukan tindakan yang hasilnya baru dapat dinikmati pada masa yang akan datang. Gottfredson dan Hirschi (1994; dalam Marcus & Schuler, 2004, p. 648) menyatakan bahwa *low self-control* sebagai "*the tendency to avoid acts whose long-term costs exceed momentary advantages. All these acts promise immediate and easy gratification of desires at the cost of possible long-term negative consequences for the offender him or herself.*"

Dalam kehidupan sehari-hari, individu dengan *low self-control* menunjukkan orientasi "*here and now*", ingin cepat mendapatkan kepuasan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Gottfredson dan Hirschi (1990) bahwa "*They derive satisfaction from money without work, sex without courtship, revenge without court delays.*". Individu dengan *low self-control*, umumnya kurang memiliki kerajinan (*lack of diligence*), kurang memiliki keuletan (*lack of tenacity*), atau kurang memiliki ketekunan (*persistence*) dalam berbagai tindakan. Gottfredson dan Hirschi menelusuri bahwa akar dari *low self-control* berawal dari pola pengasuhan yang diterapkan orang tua. Orang tua yang tidak mengetahui konsep *deviant behaviour* cenderung membiarkan

kesalahan yang dilakukan oleh anaknya. Orang tua atau pengasuh juga tidak melakukan langkah-langkah pencegahan pada saat anak melakukan tindakan melanggar norma.

Marcus dan Schuler (2004) menggunakan *general theory of crime* untuk menjelaskan perilaku *counterproductive* pegawai. Marcus dan Schuler melakukan penelitian mengenai perilaku *counterproductive* pada 174 pegawai dari dua organisasi di Jerman. Berdasarkan hasil penelitiannya, *self-control* memiliki kontribusi paling besar terhadap terjadinya perilaku *counterproductive* pegawai, jika dibandingkan dengan faktor eksternal, seperti *group sanctions, organization monitoring, payment inequity*; ataupun jika dibandingkan dengan faktor internal, seperti *interactional injustice, cognitive ability, distress*. Semakin rendah *self-control* yang dimiliki pegawai, semakin tinggi kecenderungan perilaku *counterproductive* (*theft, fraud and deception, absenteeism and lateness, substance use, sabotage, verbal and physical aggression toward co-workers and clients, and uncooperative acts*) yang dilakukan pegawai. Efek *self-control* terhadap CWB akan semakin besar, jika terdapat banyak peluang (*opportunity*) untuk terjadinya CWB. Para penelitian lainnya (Bechtoldt, Welk, Hartig & Zapf, 2007; Spector, 2011) memperkuat pendapat bahwa *self-control* merupakan prediktor yang akurat (*primary determinant*) dari CWB.

Personality (Trait) Theory. *Trait theory* merupakan konsep yang paling umum digunakan untuk menjelaskan fenomena CWB; walaupun terdapat konsep/teori kepribadian lainnya, seperti *psychodynamic theory* (Sigmund Freud); *neo-psychodynamic theory* (Carl Jung, Alfred Adler, Karen Horney); atau *the humanistic theory* (Abraham Maslow, Carl Rogers). Para peneliti (Bolton, Becker & Barber, 2010; Bowling, Burns, Stewart & Gruys, 2011; Bowling & Eschleman, 2010; Jensen & Patel, 2011; Mount, Ilies & Johnson, 2006; Penney, 2003; Penney, Hunter & Perry, 2011; Salgado, 2002; Yang & Diefendorff, 2009) menggunakan *trait theory* untuk menjelaskan fenomena CWB.

Trait theory mengalami berbagai dinamika perkembangan konsep. Berdasarkan penjelasan Caprara dan Cervone (2000), *trait*

theory berawal dari ide Sir Francis Galton (sekitar tahun 1884) untuk melakukan identifikasi kepribadian berdasarkan pendekatan *Lexical Approach*. Pendekatan ini memiliki prinsip bahwa karakteristik/kepribadian yang dimiliki individu akan tercermin dari bahasa yang digunakan olehnya; dan bahasa yang digunakan tersebut dapat di-*encode* dalam suatu kata. Berdasarkan studinya, Galton menyatakan ada sekitar 1.000 kata di dalam kamus yang dapat menggambarkan karakteristik individu.

Sekitar lima puluh tahun kemudian (sekitar tahun 1936), berdasarkan pendekatan yang sama, Gordon Allport dan Henry S. Odbert (dalam Caprara & Cervone, 2000) melakukan eksplorasi terhadap 400.000 kata yang ada di dalam kamus. Mereka mengidentifikasi sejumlah 17.953 istilah yang berkaitan kehidupan seseorang (*person-related term*). Dari jumlah 17.953 tersebut, Allport dan Odbert kemudian melakukan kategorisasi lebih lanjut hingga menyatakan sejumlah 4.504 kata berhubungan dengan sifat individu (*aggressive, introverted, sociable, etc.*). Allport menyatakan bahwa setiap individu memiliki *personal dispositions* (*cardinal, central, dan secondary trait*) yang bersifat unik.

Sekitar tahun 1943, Raymond Cattell (dalam Caprara & Cervone, 2000) melakukan studi dengan menggunakan kumpulan kata-kata yang menggambarkan *personality*. Dari sekitar 4.500 kata dengan menggunakan metode analisis faktor, Cattell mereduksi sejumlah besar kata-kata tersebut hingga menjadi 171 kata. Ke-171 kata tersebut menggambarkan berbagai *trait* (*surface traits*) yang ditampilkan individu sehari-hari. Raymond Cattell mengelompokkan ke-171 kata tersebut dan kemudian memperoleh 16 *primary* atau *source traits* yang menjadi dasar *surface traits* yang ditampilkan individu. Keenam belas *source traits* dibuat dengan kutub-kutub yang berlawanan, dan dijadikannya sebagai dasar dari alat ukur 16PF (*Sixteen Personality Factor Questionnaire*). Keenam belas *source traits* tersebut adalah:

- 1) *fortright (artless)/shrewd (socially aware)*,
- 2) *imaginative/practical*,

- 3) *dominant/submissive*,
- 4) *serious/happy*,
- 5) *concrete-thinking/abstract-thinking*,
- 6) *reserved (cool, formal)/outgoing (warm)*,
- 7) *expedient (disregards rules)/conscientiousness*,
- 8) *timid (shy, intimidated)/venturesome (bold, can't take stress)*,
- 9) *apprehensive (insecure)/self-assured (feels free of guilt)*,
- 10) *suspicious (sceptical)/trusting*,
- 11) *tough-minded (rough)/sensitive (intuitive, refined)*,
- 12) *affected by feeling/emotionally stable*,
- 13) *experimenting (open to change)/conservative (respecting traditional ideas)*,
- 14) *self-sufficient (prefers own decisions)/group-dependent*,
- 15) *uncontrolled (undisciplined)/controlled (socially precise)*,
- 16) *tense/relaxed*.

Pada periode yang hampir bersamaan, sekitar tahun 1947, Hans J. Eysenck juga melakukan faktor analisis terhadap kata-kata yang menggambarkan karakteristik kepribadian individu. Eysenck berpendapat bahwa berdasarkan hasil analisis faktor terhadap daftar kata yang menggambarkan kepribadian, jumlah faktor yang terbentuk adalah tiga buah. Ketiga faktor tersebut adalah: *extraversion-introversion*, *neuroticism-emotional stability*, dan *psychoticism-impulse control*.

Berdasarkan pengukuran *personality trait* yang dikembangkan oleh Cattell, Donald W. Fiske (1949; dalam Barrick & Mount, 1991) berusaha melakukan studi yang sama, tetapi melaporkan bahwa studi yang dilakukannya tidak berhasil menemukan 16 faktor kepribadian. Demikian pula Ernest Tupes dan Raymond Christal (1961; dalam Barrick & Mount, 1991) menganalisis data kepribadian menggunakan pengukuran *personality trait* yang dikembangkan oleh Cattell; mereka tidak berhasil mendapatkan 16 faktor kepribadian seperti yang dikemukakan Cattell. Namun demikian, Tupes dan Christal mendukung

Fiske bahwa terdapat lima faktor kepribadian (*five factors model* [FFM]) yang konsisten bertahan saat dilakukan faktor analisis, yaitu *surgency (cheerfulness, spontaneity)*, *emotional stability*, *agreeableness*, *dependability (worthy of trust, responsible, organized)*, dan *cultured (curious, broadminded)*.

Pada studi selanjutnya, kelima faktor kepribadian (FFM) sering digunakan untuk melakukan pengukuran kepribadian. Dalam publikasinya, Norman dan Goldberg (dalam Barrick & Mount, 1991) memberi label untuk kelima faktor tersebut dengan istilah "Big Five"; kelima faktor tersebut diuraikan dengan nama *extraversion*, *emotional stability*, *agreeableness*, *conscientiousness*, dan *culture*. Oleh karena kemiripan dalam indikator, McCrae dan Costa (1987) menyatakan bahwa faktor *culture* lebih baik diinterpretasikan sebagai *openness to experience*; sebagaimana yang dinyatakan oleh McCrae dan Costa (1987, p. 82), "*There were clear correspondences for neuroticism (emotional instability) and extraversion dimensions across the two instruments, that norman's culture factor was better interpreted as openness to experience*".

Berdasarkan *construct validation study* yang dilakukan Goldberg (1999) terhadap alat ukur NEO-PI-R (McCrae & Costa, 1992), pada masing-masing faktor (FFM) terdapat enam karakteristik (*subtrait*). Faktor *agreeableness* digambarkan dengan karakteristik (*subtrait*) *trust, altruism, modesty, sympathy/tender-mindedness, morality/straightforwardness, cooperation/compliance*. Faktor *conscientiousness* digambarkan dengan karakteristik (*subtrait*) *achievement-striving, self-efficacy/competence, self-discipline, dutifulness, orderliness/order, cautiousness/deliberation*. Faktor *extraversion* digambarkan dengan karakteristik (*subtrait*): *friendliness/warmth, gregariousness, cheerfulness/positive emotions, active, excitement-seeking, dan assertiveness*. Faktor *neuroticism* digambarkan dengan karakteristik (*subtrait*) *self-consciousness, depression, anger/angry hostility, vulnerability, anxiety, dan immoderation/impulsiveness*. Faktor *openness*

to experience digambarkan dengan karakteristik (*subtrait*): *artistic-interests/aesthetics, emotionality/feelings, adventurousness/actions, intellect/ideas, imagination/fantasy, dan liberalism/values.*

Dalam studi mengenai CWB, konsep FFM yang digunakan pada dasarnya sama. Perbedaan terletak pada spesifikasi faktor dan instrument pengukurannya. Bolton et al. (2010) mengukur FFM dengan menggunakan 44 butir *Big Five Personality Inventory* dari John dan Srivastava (1999); Bowling dan Eschleman (2010), serta Bowling et al. (2011) mengukur FFM (khusus faktor *conscientiousness* dan *agreeableness*) dengan menggunakan 10 butir *International Personality Item Pool* (Goldberg, Johnson, Eber, Hogan, Ashton, Cloninger & Gough, 2006); Jensen dan Patel (2011) dan Penney et al. (2011) mengukur FFM dengan menggunakan 50 butir *International Personality Item Pool* (Goldberg, 1999); Mount et al. (2006) mengukur FFM dengan 130 butir *The Personal Characteristics Inventory* (Barrick & Mount, 1999); Yang dan Diefendorff (2009) mengukur FFM (khusus faktor *conscientiousness* dan *agreeableness*) dengan menggunakan 24 butir *Revised NEO Personality Inventory* (Costa & McCrae, 1992).

Berdasarkan *personality (trait) theory, conscientiousness* dan *agreeableness* berpengaruh negatif terhadap CWB (Bowling & Eschleman, 2010; Chang & Smithikrai, 2010; Salgado, 2002). Evans (2006) menyatakan bahwa beberapa *subtrait agreeableness* yang berperan sebagai prediktor CWB adalah *self-consciousness, altruism, straightforwardness, compliance*; sedangkan *subtrait conscientiousness* yang berperan sebagai prediktor CWB adalah *dutifulness, self-discipline, dan deliberation*. Yang dan Diefendorff (2009) menyatakan bahwa *conscientiousness* dan *agreeableness* memperlemah efek emosi negatif terhadap kemungkinan terjadinya CWB.

Berdasarkan penelitian Bolton, Becker, dan Barber (2010), *agreeableness* berpengaruh negatif terhadap CWB yang bersifat interpersonal (misalnya, tidak mengikuti instruksi atasan); *conscientiousness* berpengaruh negatif terhadap CWB yang bersifat organisasi (misalnya, mengulur waktu dalam menyelesaikan tugas).

Smithikrai (2008) menyatakan bahwa efek *conscientiousness* semakin signifikan, pada saat situasi kurang kuat (banyak peluang bagi karyawan untuk melakukan CWB).

Neuroticism berpengaruh positif terhadap CWB (Bowling, Burns, Stewart & Gruys, 2011). Semakin individu memiliki *trait* kepribadian *neuroticism* (*self-blaming, angry hostility, depression, vulnerability, anxiety, impulsiveness*), semakin besar kemungkinan individu melakukan CWB. Artinya, perilaku CWB yang dilakukan oleh pegawai dapat disebabkan karena pegawai memiliki kepribadian yang cenderung mudah marah, mudah merasa tertekan, cemas, atau cenderung ingin menyalurkan keinginan sesaat yang dirasakannya.

Di antara ketiga *trait* kepribadian yang menjadi *predictor* terjadinya CWB: *emotional instability* (*neuroticism trait*), *agreeableness*, dan *conscientiousness*, Jensen dan Patel (2011) mengajukan model pasangan *trait* (*trait pairings*). Pasangan *trait* yang dimaksud adalah (a) *conscientiousness* dan *emotional stability*, (b) *agreeableness* dan *emotional stability*, atau (c) *conscientiousness* dan *agreeableness*. Individu yang memiliki kemungkinan kecil melakukan CWB adalah individu yang memiliki intensitas tinggi, minimal pada salah satu pasangan *trait*. Sebaliknya, individu memiliki kemungkinan besar melakukan CWB adalah individu yang memiliki intensitas rendah, minimal pada salah satu pasangan *trait*.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J.S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.

Bandura, A. 1971. *Social learning theory*. Retrieved July 20th, 2014, from http://www.jku.at/org/content/e54521/e54528/e54529/e178059/Bandura_SocialLearningTheory_ger.pdf.

- Barrick, M.R. & Mount, M.K. 1991. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bechtoldt, M.N., Welk, C., Hartig, J. & Zapf, D. 2007. Main and moderating effects of self-control, organizational justice, and emotional labour on counterproductive behaviour at work [Abstract]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 479-500. doi: 10.1080/13594320701662618.
- Belschak, F.D. & Den Hartog, D.N. 2009. Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviours. *Applied Psychology: An International Review*, 58(2), 274-303. doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00336.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. 2000. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. doi: 10.1037/0021-9010.85.3.349.
- Bies, R.J. & Moag, J.F. 1986. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (p. 38). California: Stanford University Press. Retrieved July 21th, 2014, from http://books.google.co.id/books?id=KQU_nqwIjv4C&printsec=frontcover&dq=organizational+justice&hl=id&sa=X&ei=8DzMU8j5BNGJuATu3IHICg&ved=0CBwQu-wUwAA#v=snippet&q=bies%20%26%20moag&f=false.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in social life*. Retrieved from http://books.google.co.id/books?id=qhOMLscX-ZYC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Bolton, L.R., Becker, L.K. & Barber, L.K. 2010. Big five trait predictors of differential counterproductive work behaviour dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537-541. doi: 10.1016/j.paid.2010.03.047.

- Bowling, N.A. & Eschleman, K.J. 2010. Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 91-103. doi: 10.1037/a0017326.
- Bowling, N.A., Burns, G.N., Stewart, S.M. & Gruys, M.L. 2011. Conscientiousness and agreeableness as moderators of the relationship between neuroticism and counterproductive work behaviours: A constructive replication. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 320-330. doi: 10.1111/j.1468-2389.2011.00561.
- Brown, T.G. 2012. *Job stress and counterproductive work behaviours: Does moral identity matter?* Seattle Pacific University. ProQuest Dissertations and Theses, 127. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1074792425?accountid=17242>. (1074792425).
- Caprara, G.V. & Cervone, D. 2000. *Personality: Determinants, dynamics, and potentials*. New York: Cambridge University Press. Retrieved July 30th, 2014 from http://www.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=Qf6-BsHA5SoC&oi=fnd&pg=PR15&ots=JCMYEhoKgk&sig=S4MlsvIfQSvg-p5NJ7EHW8Imo6hU&redir_esc=y#v=onepage&q=Galton&f=false.
- Chang, K. & Smithikrai, C. 2010. Counterproductive behaviour at work: An investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1272-1288. doi: 10.1080/09585192.2010.483852.
- Chen, P.Y. & Spector, P.E. 1992. Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.
- Colquitt, J.A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.386.

- Costa, P.T. & McCrae, R.R. 1992. Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13. doi: 10.1037/1040-3590.4.1.5.
- Cullen, M.J. & Sackett, P.R. 2003. Personality and counterproductive work behaviour. In M. Barrick and A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 150–182. Retrieved 25th July, 2014 from http://www.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=11Y_cRmtH-JMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=personality+and+work+barrick&ots=Ew-CO-pCzCG&sig=D0hkyD2mpUDr7zazUwnzt5pV8zM&redir_esc=y#v=onepage&q=coping&f=false.
- Evans, A.L. 2006. *Counterproductive group behaviour*. ProQuest Information & Learning. 66(8), 4469.
- Folger, R. & Skarlicki, D.P. 2005. Beyond Counterproductive Work Behaviour: Moral Emotions and Deontic Retaliation Versus Reconciliation. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behaviour: Investigations of actors and targets* (pp. 83-105). doi: 10.1037/10893-004.
- Folkman, S. 1984. Personal control and stress and coping processes. A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 839-852. doi: 10.1037/0022-3514.46.4.839.
- Folkman, S., Bernstein, L. & Lazarus, R. S. 1987. Stress processes and the misuse of drugs in older adults. *Psychology and Aging*, 2(4), 366-374. doi: 10.1037/0882-7974.2.4.366.
- Fox, S. & Spector, P.E. 1999. A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behaviour*, 20(6), 915-931.
- Goldberg, L.R. 1999. A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lowerlevel facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I.J. Deary, F. De Fruyt & F. Ostendorf (Eds.), *Personality Psychology in Europe* (pp. 7-28, Vol. 7). Tilburg University Press.

- Goldberg, L.R., Johnson, J.A., Eber, H.W., Hogan, R., Ashton, M.C., Cloninger, C.R. & Gough, H.G. 2006. The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in Personality*, 40(1), 84-96. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2005.08.007>.
- Gottfredson, M.R. & Hirschi, T. 1990. *A general theory of crime*. Retrieved July 25th, 2014 from http://criminology.wikia.com/wiki/General_Theory_of_Crime.
- Gruys, M.L. 1999. *The dimensionality of deviant employee performance in the workplace*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Hirschi, T. 1969. *Causes of delinquency*. Berkeley: University of California Press. Retrieved 2013, March 10th, from http://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=53MntMqy0fIC&oi=fnd&pg=PA3&ots=e1SwHxkkkB&sig=KFRMkXnuQh2NZPjKm7HXLKJ-D08o&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Homans, G.C. 1958. Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. doi: 10.1086/222355. Retrieved July 15th, 2013 from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2772990?uid=3738224&uid=2&uid=4&sid=21104335124057>.
- Hunt, S.T. 1996. Generic work behaviour: An investigation into the dimensions of entry-level, hourly job performance. *Personnel Psychology*, 49, 51-83.
- Jensen, J.M. & Patel, P.C. 2011. Predicting counterproductive work behaviour from the interaction of personality traits. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 466-471. doi: 10.1016/j.paid.2011.04.016.

- John, O.P. & Srivastava, S. 1999. The Big Five Trait Taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L.A. Pervin & O.P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research (2nd ed.)* (pp. 102-138). New York: Guilford Press.
- Kelloway, E.K., Francis, L., Prosser, M., Cameron, J.E. 2010. Counterproductive work behaviour as protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18–25.
- Kwok, C.K., Au, W.T. & Ho, J.M.C. 2005. Normative controls and self-reported counterproductive behaviours in the workplace in China. *Applied Psychology: An International Review*, 54(4), 456-475. doi: 10.1111/j.1464-0597.2005.00220.x.
- Langkamp Jacobson, K.J. 2009. *Contextual and individual predictors of counterproductive work behaviours*. ProQuest Dissertations and Theses. Arizona State University.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. 1988. *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum Press.
- Mangione, T.W. & Quinn, R.P. 1975. Job satisfaction, counterproductive behaviour, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114-116. doi: 10.1037/h0076355.
- March, J.G. & Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York: Wiley. Retrieved 2013, March 12th, from http://www.amazon.com/Organizations-James-G-March/dp/063118631X#reader_063118631X.
- Marcus, B. & Schuler, H. 2004. Antecedents of counterproductive behaviour at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.647.

- McCrae, R.R. & Costa P.T. 1987. Validation of the 5-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81–90.
- Mount, M., Ilies, R. & Johnson, E. 2006. Relationship of personality traits and counterproductive work behaviours: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622. doi: 10.1111/j.17446570.2006.00048.x.
- Neff, N.L. 2009. *Peer reactions to counterproductive work behaviour*. ProQuest Dissertations and Theses. The Pennsylvania State University.
- Penney, L.M. 2003. *Workplace incivility and counterproductive workplace behaviour (cwb): What is the relationship and does personality play a role?* ProQuest Information & Learning. 64(2-), 992.
- Penney, L.M., Hunter, E.M. & Perry, S.J. 2011. Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58-77. doi: 10.1111/j.2044-8325.2010.02007.x.
- Robinson, S.L. & Bennett, R.J. 1995. A typology of deviant workplace behaviours: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Sackett, P.R. 2002. The structure of counterproductive work behaviours: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5–11.
- Sackett, P.R. & DeVore, C.J. 2001. Counterproductive behaviours at work. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Vol. 1. Personnel psychology* (pp. 145-164). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Retrieved 2012, September 27th, from <http://books.google.co.id/>

books?id=q3E0109oUtUC &pg=PA145&dq=counterproductive+behaviours+at+work+sackett&hl=id&sa=X&ei=Qt0-UcT8DJHRrQfro4DQBA&ved=0CCwQ6AEwAA#v=onepage&q=counterproductive%20behaviours%20at%20work%20sackett&f=false.

Sakurai, K. & Jex, S.M. 2012. Coworker incivility and incivility targets' work effort and counterproductive work behaviours: The moderating role of supervisor social support. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(2), 150-161. doi: 10.1037/a0027350.

Salgado, J. 2002. The big five personality dimensions and counterproductive behaviours. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 117-125. doi: 10.1111/1468-2389.00198.

Smithikrai, C. 2008. Moderating effect of situational strength on the relationship between personality traits and counterproductive work behaviour. *Asian Journal of Social Psychology, 11*(4), 253-263. doi: 10.1111/j.1467-839X.2008.00265.x.

Spector, P.E. 1975. Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions of employees. *Journal of Applied Psychology, 60*(5), 635-637.

Spector, P.E. 2011. The relationship of personality to counterproductive work behaviour (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review, 21*(4), 342-352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.002>.

Storms, P.L. & Spector, P.E. 1987. Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of Occupational Psychology, 60*, 227-234.

Thibaut, J.W. & Kelley, H.H. 1959. *The social psychology of groups*. New York: Wiley. <http://books.google.co.id/books?id=KDH5Hc9F2AkC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>.

- Thomas, J. October 4, 2012. *Counterproductive work behaviour. Living in Wonderland*. Retrieved November 2012, from <http://www.psych.auckland.ac.nz/webdav/site/psych/shared/about/our-people/documents/Counterproductive%20Work%20Behaviour>.
- Vardi, Y. & Weitz, E. 2004. *Misbehaviour in organizations: Theory, research, and management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Vardi, Y. & Wiener, Y. 1996. Misbehaviour in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7(2), 151–164.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 18, pp. 1–74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Yang, J. & Diefendorff, J.M. 2009. The relations of daily counterproductive workplace behaviour with emotions, situational antecedents, and personality moderators: A diary study in Hong Kong. *Personnel Psychology*, 62(2), 259-295. doi: 10.1111/j.1744-6570.2009.01138.x.





PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF

Oleh: Siti Mardika¹ dan Rostiana²

ABSTRACT

This study aims to demonstrate the influence of the quality of work life and locus of control on counterproductive work behavior. Counterproductive work behavior is any behavior that is done deliberately by employees that are contrary to the objectives of the company. This study was conducted in one of the banking company in Jakarta, PT X, the number of respondents is 270 employees. This study uses a quantitative approach using multiple regression analysis techniques to prove the research hypothesis. The results of this study illustrate that the picture quality of work life of employees of PT X entirely above average; mostly with internal locus of control; and counterproductive work behavior is at the low category. Hypothesis test results showed that simultaneous or together, the quality of work life and locus of control give effect to counterproductive work behavior. But when seen partially, then variables significantly influence counterproductive work behavior is the locus of control which is equal to 8%. The results of this study also indicate that the counterproductive work behaviors are more likely to be influenced by individual factors.

Keywords: *quality of worklife, locus of control, counterproductive work behavior*

-
- 1 Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta. E-mail: siti.fisner@gmail.com
 - 2 Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta. E-mail: rostiana@fpsi.untar.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menunjukkan pengaruh kualitas kehidupan kerja dan *locus of control* (pusat kendali) pada perilaku kerja kontraproduktif. Perilaku kerja kontraproduktif adalah setiap perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh karyawan yang bertentangan dengan tujuan perusahaan. Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan perbankan di Jakarta, PT X, dengan jumlah responden 270 karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda untuk membuktikan hipotesis penelitian. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa gambaran kualitas kehidupan kerja karyawan PT X seluruhnya di atas rata-rata; sebagian besar dengan *locus of control* internal; dan perilaku kerja kontraproduktif berada pada kategori rendah. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa secara simultan atau bersama-sama, kualitas kehidupan kerja dan *locus of control* berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Namun, bila dilihat secara parsial maka variabel yang berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif adalah *locus of control* yang sebesar 8%. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif lebih mungkin dipengaruhi oleh faktor individu.

Kata kunci: *kualitas kehidupan kerja, locus of control, perilaku kerja kontraproduktif*

PENDAHULUAN

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan suatu masalah yang serius dan berpotensi menyebabkan kerugian yang besar bagi sebuah organisasi dan anggotanya (Fox, Spector dan Baeuer, 2010). Perilaku tersebut diindikasikan sebagai perilaku disfungsional karena tindakan yang dimunculkan hampir seluruhnya melanggar norma-norma organisasi, bertentangan dengan tujuan organisasi, menyalahi prosedur, bahkan menurunkan produktivitas dan keuntungan perusahaan (Spector, et al., 2006; Sackett & DeVore, 2001).

Bentuk-bentuk perilaku kerja kontraproduktif disampaikan oleh Harper (1990, dalam Hafidz, 2012) dapat berupa ketidakhadiran dengan sengaja dan sukarela, pencurian terhadap aset perusahaan, penipuan, sabotase, dan vandalisme. Selanjutnya, CWB (*Counterproductive Work Behavior*) juga dijelaskan oleh Ones dan Viwesvaran (2003) sebagai perilaku mogok kerja atau ketidakhadiran karyawan tanpa kabar, tindakan agresif, mengirimkan surat kaleng atau ancaman, korupsi, penyiksaan karyawan, merusak alat-alat kantor, melakukan sabotase, berbohong terhadap data kerahasiaan, dan menarik diri dari pekerjaan atau menghindari dari tanggung jawab.

Murphy (1993, dalam Hafidz, 2012) menyampaikan hasil survei beberapa perusahaan di Amerika Serikat mengenai perilaku kontraproduktif bahwa penyimpangan dan kecurangan yang dilakukan oleh karyawan dapat menyumbang antara \$6 miliar sampai dengan \$200 miliar pada organisasi setiap tahunnya. Perilaku kerja kontraproduktif ini tidak hanya berdampak kepada penurunan keuntungan perusahaan semata, tetapi juga dapat berpengaruh buruk terhadap *stakeholder* organisasi, seperti karyawan, pemilik saham, pelanggan, dan pengguna jasa perusahaan lainnya. *Stakeholder* organisasi akan mendapatkan kesulitan dan ketidaknyamanan dalam berorganisasi (Spector, 2005).

Banyaknya dampak negatif yang ditimbulkan oleh perilaku kerja kontraproduktif, menyebabkan perusahaan ingin menghindari dan mengetahui penyebab dari perilaku kerja kontraproduktif tersebut (Hafidz, 2012). Perilaku kerja kontraproduktif dapat terjadi pada setiap perusahaan, termasuk juga di Perusahaan X yang bergerak di bidang perbankan. PT X adalah salah satu bank asing di Indonesia yang bergerak di sektor Wholesale dan Retail Banking yang mengeluhkan perilaku kerja kontraproduktif karyawan yang cenderung meningkat semenjak tahun 2013.

Perilaku kerja kontraproduktif yang dimunculkan oleh karyawan PT X dan menjadi pembicaraan media serta pembicaraan perusahaan perbankan di Jakarta, disampaikan dalam ulasan *detik.com* dan *vivanews* pada pertengahan 2013, yaitu aksi mogok kerja yang dilakukan oleh 135

karyawan PT X disertai dengan unjuk rasa pada tanggal 28–30 April dan 1 Mei 2013. Kerugian yang ditimbulkan hampir mencapai \$10 miliar dan akumulasi kerugian belum berhenti sampai dengan penelitian ini dilakukan.

Selain dari perilaku mogok kerja, terdapat perilaku kerja kontraproduktif lainnya yang juga dikeluhkan oleh manajemen perusahaan PT X, yaitu terdapat laporan ketidakhadiran karyawan meningkat sebesar 35% saat waktu kerja. Laporan ketidakhadiran tersebut pada umumnya banyak terjadi pada divisi Operations & IT serta divisi finance. Selain hal tersebut, terdapat laporan sakit yang berkepanjangan tanpa ada laporan medis yang lengkap dilaporkan semakin bertambah dibanding tahun 2013.

Selain fenomena tersebut, terdapat pula tindakan pencemaran nama baik perusahaan dengan melaporkan CEO PT X dalam penggelapan gaji oleh 135 karyawan pada saat mogok kerja dan terjadinya sabotase pekerjaan, pemalsuan cek dan giro, serta pemindahbukuan palsu. Peristiwa lainnya di tahun 2014 adalah meningkatnya peristiwa *fraud* yang hampir menyentuh kerugian sebesar Rp5 miliar. Perilaku-perilaku tersebut dapat digolongkan sebagai tindakan kerja kontraproduktif.

Seperti dijelaskan oleh Gruys dan Sackett (2003) bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku karyawan yang dapat membawa dampak negatif terhadap organisasi. Perilaku kontraproduktif ini menentang tujuan perusahaan, merugikan karyawan dan perusahaan. Dalam situasi kisruh mogok kerja dan keluhan manajemen yang terjadi, memunculkan pertanyaan mengenai refleksi perasaan karyawan PT X terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dan alasan karyawan melakukan kecenderungan perilaku kerja kontraproduktif.

Dalam penelitian integratif model yang dilakukan oleh Martinko, Gundlach, dan Douglas (2001) mengenai alasan individu melakukan perilaku kerja kontraproduktif atau CWB disebabkan oleh faktor eksternal ataupun internal. Jika penyebab perilaku berupa faktor internal maka perilaku kerja kontraproduktif yang cenderung mengarah kepada Self Destructive CWB, seperti menggunakan obat-obatan terlarang yang

mengganggu kesehatan karyawan, ketidakhadiran, dan kinerja yang kurang baik. Sementara itu, jika penyebabnya adalah faktor eksternal, mengarah kepada retaliatory CWB, seperti perilaku agresi dan mencuri.

Penelitian lain oleh Victor dan Cullen (1988, dalam Ones, 2013) serta Robinson dan Kelly (1998, dalam Ones, 2013) sama-sama menyebutkan bahwa dua penyebab CWB adalah faktor individual dan faktor situasional. Beberapa faktor individual yang mendukung adalah variabel kepribadian, perilaku, dan *emotional states*. Selanjutnya, faktor situasional yang mendukung, seperti budaya organisasi dan norma-norma kelompok.

Penelitian meta analisis juga dilakukan oleh Hershcovis, dkk. (2007) menyimpulkan bahwa faktor yang memprediksi perilaku kontraproduktif adalah faktor individual dan situasional. Hampir sama dengan Victor dan Cullen, dalam penelitian ini, Hershcovis menjelaskan bahwa faktor individual yang ikut menyumbang CWB adalah kepribadian. Sementara itu, faktor situasionalnya adalah ketidakadilan, ketidakpuasan kerja, konflik sesama anggota organisasi, dan kepemimpinan yang buruk.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Hafidz (2012) adalah perilaku kerja kontraproduktif dipengaruhi oleh faktor individual, yaitu kepribadian. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa *agreeableness*, *conformity*, dan *conscientiousness* ditemukan secara negatif terkait dengan CWB. *Hedonisme* dan *power* ditemukan secara positif berkaitan dengan CWB. *Locus of control* menunjukkan korelasi positif dengan CWB. Temuan pada kepribadian dan *locus of control* sebagai anteseden CWB konsisten dengan penelitian sebelumnya.

Dalam beberapa penelitian tersebut digambarkan bahwa CWB disebabkan oleh faktor situasional dan faktor individual. Dalam penelitian ini, peneliti memiliki pemikiran bahwa CWB pada karyawan PT X diasumsikan terkait dengan dua faktor. Kedua faktor tersebut akan digambarkan sesuai dengan fenomena-fenomena terkait CWB yang terjadi di PT X dan didukung oleh penelitian terdahulu.

Faktor situasional yang berpotensi menjadi prediktor CWB pada PT X digambarkan berupa fenomena organisasi yang terjadi sepanjang tahun 2012 hingga 2014. Permasalahan yang dirasakan adalah pada saat

proses komunikasi hasil kinerja yang berkaitan dengan pembagian bonus. Keluhan yang dirasakan oleh karyawan, yaitu kurang adanya penjelasan dari atasan ataupun manajemen mengenai nilai yang berkaitan erat dengan kenaikan gaji ataupun bonus yang mereka peroleh. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa karyawan yang merasa dinilai secara tidak tepat atau tidak sesuai dengan diskusi awal dengan atasan langsung.

Kesalahpahaman tersebut ditambah dengan belum efektifnya komunikasi dari atasan langsung yang berada di lokasi atau unit tersebut. Atasan langsung tidak memberikan jawaban yang jelas kepada bawahan, seperti tujuan atau pesan yang ingin disampaikan oleh CEO mengenai pesan kenaikan gaji tahun 2013 ini. Kesalahpahaman tersebut juga diikuti dengan masalah ketidakpahaman mengenai kompensasi yang disetahunkan diterima oleh karyawan (IBB, 2013).

Selain mengenai proses penilaian kinerja, tuntutan yang disampaikan serikat pekerja kepada PT X (2013) tersebut juga mengungkapkan adanya ketidakpuasan terhadap penggajian atau sistem *reward* dan *benefit*. Karyawan menganggap bahwa perusahaan kurang cepat dalam menanggapi kebutuhan karyawan. Karyawan juga mengeluhkan ketidaknyamanan dalam proses perubahan yang terjadi dalam sistem *reward* dan *benefit*. Selain hal tersebut, juga terdapat ketidakpuasan terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan mengenai sistem administrasi dan pengembangan diri karyawan.

Dengan melihat dari tuntutan terhadap ketidakadilan dan ketidakpuasan yang dialami oleh karyawan PT X maka peneliti memiliki asumsi bahwa karyawan PT X merasakan kebutuhan-kebutuhannya belum terpenuhi serta merasa tidak dilibatkan dalam pembentukan proses kebijakan perusahaan yang ada. Disampaikan oleh Walton (1975, dalam Swamy, 2012) bahwa seberapa efektif perusahaan mampu memberikan respons terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawan mencerminkan *Quality Work of Life* (QWL).

Selanjutnya, *quality work of life* dijelaskan secara rinci dalam delapan faktor menurut peneliti yang mendalami QWL, yaitu Walton (1975, dalam Swamy, 2012) yang didukung oleh Ellis (2002) dan

Dargahi (2006, seperti (1) pembayaran kompensasi secara adil dan adekuat; (2) lingkungan kerja yang sehat dan aman; (3) kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas sumber daya manusia; (4) kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang serta rasa aman; (5) integrasi sosial dalam organisasi; (6) konstitusi dalam organisasi; (7) pekerjaan dan ruang gerak kehidupan; (8) relevansi sosial dalam hidup.

Apabila tindakan yang dimunculkan oleh sejumlah karyawan adalah persepsi ketidakadilan terhadap kebijakan penilaian kinerja, ketidakpuasan terhadap kompensasi, tidak merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan penilaian kinerja, kurangnya pengembangan diri karyawan dan konsistensi aturan maka kualitas kehidupan kerja karyawan pada organisasi dapat dipertanyakan statusnya. Dalam fenomena yang terjadi di PT X, peneliti mengasumsikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif yang dikeluhkan oleh pihak manajemen PT X terkait dengan kualitas kehidupan kerja karyawan (*Quality Work of Life*) sebagai prediktor faktor situasional.

Selain faktor situasional yang memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif, dalam hal ini peneliti juga memiliki pemikiran bahwa terdapat kaitan faktor individual. Faktor individual yang dapat menggambarkan situasi pada PT X dapat sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Rotter (1966, dalam Wiriani, 2011) dan Spector (1988, dalam Stachowiak, 2010) bahwa terdapat pengaruh keyakinan karyawan mengenai apakah karyawan dapat mengontrol lingkungan dengan perilaku mereka sendiri, atau sebaliknya bahwa kehidupan yang dijalani dikendalikan oleh kekuatan eksternal. Pernyataan mengenai keyakinan dalam mengontrol situasi ini disebut juga dengan *locus of control*.

Dalam penelitiannya, Reiss dan Mitra (1998, dalam Wiriani, 2011) meneliti penyebab CWB juga erat berkaitan dengan *locus of control* individu. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa *locus of control* adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dalam melakukan kontrol terhadap apa yang terjadi di sekitarnya. Kemampuan mengontrol tersebut

berpengaruh, baik secara positif maupun negatif terhadap perilaku individu.

Rotter (1996, dalam Wiriani, 2011) menjelaskan bahwa *locus of control* merupakan faktor individual yang memengaruhi CWB. Individu dengan *internal locus of control* percaya bahwa tindakan atau perilaku kerja yang mereka lakukan adalah tanggung jawab individu itu sendiri, tetapi individu dengan *external locus of control* menganggap bahwa apa yang terjadi pada diri mereka adalah pengaruh lingkungan, takdir, dan ketentuan alam. Hasil penelitian Rotter menjelaskan bahwa individu dengan *external locus of control* akan cenderung melakukan CWB. Penelitian lainnya oleh Patten (2005) dan Wijayanti (2007) menambahkan bahwa individu dengan *internal locus of control* memiliki kinerja yang lebih baik dan memunculkan perilaku kontraproduktif yang lebih sedikit.

Secara umum, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kualitas kehidupan kerja dan *locus of control* terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada PT X. Secara khusus, peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan di bidang psikologi mengenai peranan kualitas kehidupan kerja dan *locus of control* dalam memahami faktor-faktor penyebab perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi perkembangan ilmu psikologi, terutama psikologi industri dan organisasi. Selain itu, penulis juga mengharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah apabila hipotesis penelitian ini terbukti maka dapat berguna dalam menghadapi masalah perusahaan yang berkaitan dengan perilaku kerja kontraproduktif, terkait kualitas kehidupan kerja dan *locus of control*. Fenomena yang tergambar di PT X menyebabkan peneliti berasumsi bahwa karyawan PT X merasakan kebutuhan-kebutuhannya belum terpenuhi serta merasa tidak dilibatkan dalam pembentukan proses kebijakan perusahaan yang ada. Disampaikan oleh Walton (1987, dalam Swamy, 2012) bahwa seberapa efektif perusahaan mampu memberikan respons terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawan mencerminkan kualitas kehidupan kerja (QWL).

Kualitas Kehidupan Kerja (QWL)

Kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) atau disingkat QWL menurut Walton (1973, dalam Ghasemi, 2013), yaitu langkah yang diambil oleh organisasi untuk mempertemukan kebutuhan karyawan dan organisasi demi mencapai tujuan organisasi. Robbins (2014) menjelaskan bahwa seberapa efektifnya organisasi memberikan respons pada kebutuhan-kebutuhan karyawan. Lau dan May (1998 dalam Swamy, 2012) mendefinisikan QWL sebagai strategi tempat kerja yang mendukung dan meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi serta keuntungan pemberi kerja.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pada satu sisi dikatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktik dari tujuan organisasi, seperti memperbanyak pekerjaan, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang nyaman. Sementara itu, pandangan yang lain menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja menurut Cascio (2014) adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia.

Konsep QWL mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dan lingkungan kerjanya. Dengan demikian, peran penting dari QWL adalah mengubah iklim organisasi kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Kualitas kehidupan kerja dirumuskan Luthans (2005) sebagai suatu proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan, yang merupakan sebuah respons terhadap keinginan karyawan. Kebijakan tersebut dibentuk untuk tujuan yang sama, yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Robbins (2014) mendefinisikan QWL sebagai sebuah proses dalam organisasi dalam merespons kebutuhan karyawannya dengan membuat sebuah mekanisme yang mengizinkan karyawan mengambil keputusan untuk merancang kehidupan kerja karyawan itu sendiri. Sirgy (2001) dan Serey (2006) menambahkan pengertian QWL, yaitu pemenuhan terhadap kebutuhan dan kepuasan kerja karyawan.

Cascio (2014) menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja merupakan program menyeluruh yang meliputi banyak kebutuhan dan keinginan. Saat karyawan memperoleh peningkatan imbalan dan pemenuhan kebutuhannya maka lebih termotivasi untuk meningkatkan semangat kerja. Carlson (1980, dalam Ballou, 2007) menjelaskan QWL adalah hal yang menyangkut tujuan dan proses untuk mencapai pemenuhan kebutuhan karyawan, proses tersebut mencakup keterlibatan, kepuasan, efektivitas pekerjaan serta lingkungan dalam organisasi. Carlson menyimpulkan bahwa QWL dapat disebut juga usaha untuk menyadari kebutuhan karyawan dengan memperhatikan keterlibatan aktif individu dalam organisasinya.

Nadler dan Lawler (1983, dalam Anggoro, 2006) menjelaskan bahwa QWL adalah buah pemikiran individu mengenai orang lain, pekerjaan, dan organisasinya. Pemikiran tersebut terdiri dari dua hal, yaitu (1) pemikiran mengenai dampak pekerjaan terhadap efektivitas organisasi; (2) ide partisipasi organisasi dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Selanjutnya, menurut Kiernan dan Knutson (1990, dalam Ayuningtyas, 2008), QWL adalah interpretasi individu terhadap peran mereka dalam pekerjaan. Senada dengan ide tersebut, Kerce, Boot, dan Kewley (1993, dalam Ballou 2007) menjelaskan bahwa QWL merupakan langkah untuk memikirkan karyawan, pekerjaan, dan organisasi. Sirgy, Efraty, Siegel, dan Lee (2001, dalam Swamy 2012) menjelaskan bahwa QWL adalah kepuasan karyawan terhadap beberapa kebutuhan, seperti sumber daya, aktivitas pekerjaan, dan keterlibatan dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengertian QWL adalah persepsi karyawan terhadap seberapa efektifnya organisasi memberikan respons pada kebutuhan-kebutuhan karyawan demi mencapai kesejahteraan perusahaan dan karyawan.

Indikator Kualitas Kehidupan Kerja

Walton dan Kossen (1980, dalam Swamy, 2012) menjelaskan bahwa terdapat 8 komponen yang membangun persepsi pekerja

terhadap kualitas kehidupan kerja karyawan di tempat bekerja, yaitu (1) pembayaran kompensasi secara adil dan adekuat; (2) lingkungan kerja yang sehat dan aman; (3) kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas sumber daya manusia; (4) kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang serta rasa aman; (5) integrasi sosial dalam organisasi; (6) konstitusi dalam organisasi; (7) pekerjaan dan ruang gerak kehidupan (8) hubungan atasan dan bawahan; (9) karakteristik pekerjaan. Kualitas kehidupan kerja bersifat evaluatif dan berada pada ranah kognitif.

Kompensasi yang adil. Kompensasi yang adil, yaitu gaji yang diterima oleh individu dari pekerjaan yang dilakukan dapat memenuhi standar gaji secara umum, cukup layak, dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima karyawan lain di posisi yang sama.

Kondisi pekerjaan yang aman dan sehat. Kondisi pekerjaan ataupun lingkungan yang aman dan sehat, yaitu keadaan di mana karyawan ditempatkan di tempat yang tidak membahayakan fisik dan kesehatan, waktu kerja yang layak, dan usia yang layak untuk tugas yang dibebankan kepada karyawan. Lingkungan yang aman biasanya ditentukan juga oleh peraturan pemerintah mengenai standar-standar keamanan dan kelayakan suatu lingkungan perusahaan.

Kesempatan untuk mengembangkan diri. Pengembangan diri yang dimaksud adalah karyawan diberikan kemandirian untuk bekerja, kemahiran, tujuan, dan perspektif yang diperlukan tentang tugas yang dilakukan. Karyawan diberikan kebebasan dalam menjalankan tugas dan terlibat dalam kegiatan perencanaan.

Peluang untuk tumbuh. Peluang karyawan untuk tumbuh dan mendapatkan jaminan adalah terdapat kesempatan atau peluang untuk memiliki jenjang karier yang lebih tinggi dan jaminan terhadap pendapatan. Ketersediaan jenjang karier dalam suatu jabatan ataupun peluang untuk melakukan hal-hal baru diimbangi dengan ilmu dan pengetahuan tambahan akan menyebabkan karyawan berkembang.

Integrasi sosial. Integrasi sosial adalah karyawan merasa menjadi bagian dari suatu tim dan tidak diisolasi dari kelompok. Karyawan

mendapatkan dukungan satu sama lain serta karyawan mendapatkan rasa hubungan kemasyarakatan ataupun perseorangan.

Konstitusi dalam organisasi. Konstitusi dalam organisasi menggambarkan bahwa hak pribadi seorang individu harus dihormati dan mendapatkan hak untuk bebas bersuara dan mendapatkan pelayanan yang adil. Setiap karyawan dari berbagai level dan jabatan memiliki hak pribadi yang sama.

Pekerjaan dan total life span. Pekerjaan dan rentang hidup keseluruhan, yaitu situasi saat pekerjaan memberikan dampak yang positif dan negatif terhadap ruang kehidupan karyawan. Karyawan sebagai individu juga memiliki peranan sebagai seorang suami, istri, ayah, atau ibu yang memiliki kebutuhan waktu bersama dengan keluarga.

Relevansi sosial. Tanggung jawab sosial organisasi adalah organisasi sebagai sistem yang berada di sekeliling kehidupan bermasyarakat mempunyai tanggung jawab sosial. Organisasi memiliki peranan untuk memperhatikan pengguna dan masyarakat secara keseluruhan dalam menjalankan aktivitasnya.

Karakteristik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan menjelaskan perihal kejelasan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan, cara kerja, umpan balik terhadap kinerja karyawan serta sistem penilaian kinerja.

Menurut Cascio (2014), persepsi karyawan mengenai kesejahteraan mental dan fisik saat bekerja meliputi 9 komponen, yaitu (a) keterlibatan karyawan (*employee participation*) dapat berupa pertemuan dengan serikat pekerja, diskusi pembentukan perjanjian kerja bersama, dan membentuk tim kualitas kerja karyawan; (b) pengembangan karier (*carrer development*) dapat dilakukan dengan pendidikan, pelatihan, dan *coaching*; (c) rasa bangga terhadap perusahaan (*pride*) dapat berupa rasa bangga terhadap citra dan identitas perusahaan; (d) kompensasi yang seimbang (*equitable compensation*), yaitu perusahaan memberikan gaji dan *benefit* yang kompetitif; (e) rasa aman terhadap pekerjaan (*job security*) adalah adanya kejelasan status karyawan atau jenjang karier yang menjanjikan; (f) fasilitas yang didapatkan karyawan (*wellness*), yaitu adanya jaminan kesehatan, program rekreasi, dan program konseling;

(g) keselamatan lingkungan kerja (*safe environment*) dengan adanya komite keselamatan, tim gawat darurat, dan program keselamatan; (h) penyelesaian masalah (*conflict resolution*) berupa manajemen membuka jalur formal untuk menyampaikan keluhan atau permasalahan; dan (i) komunikasi (*communication*), yaitu komunikasi secara terbuka, baik melalui manajemen langsung maupun melalui serikat pekerja.

Warr dan Cook (1979, dalam Wyatt & Wah, 2001) melakukan penelitian serupa dengan Taylor dan menjelaskan bahwa QWL terdiri dari beberapa faktor yang relevan, yaitu keterlibatan kerja, motivasi kerja intrinsik, kebutuhan karyawan, persepsi terhadap karakteristik kerja, kepuasan kerja, kepuasan hidup, dan kebahagiaan. Warr dan Cook menambahkan bahwa QWL banyak berhubungan dengan kebahagiaan dan kepuasan kerja.

Cara Meningkatkan Kualitas Kehidupan Kerja

QWL memengaruhi kualitas kehidupan karyawan. QWL merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia untuk memartabatkan karyawannya dalam lingkungan kerja (Kossen, 1987 dalam Samtica, 2011). Beberapa aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperbaiki kualitas kehidupan bekerja bagi karyawan adalah *participation*, *job redesign*, *team building*.

Participation. Partisipasi karyawan dalam proses membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya dapat memperbaiki kualitas kehidupan bekerjanya. Partisipasi ini ada dua bentuk. Partisipasi horizontal, yaitu interaksi karyawan dengan teman sekerja dan partisipasi vertikal, yaitu keterlibatan dalam membuat keputusan dengan atasan. Kedua partisipasi ini dapat meningkatkan kualitas kehidupan bekerja karyawan. Tujuannya adalah untuk menyediakan lingkungan, di mana karyawan memiliki kebebasan dan otonomi dalam membuat pilihan yang berkaitan dengan lingkungan kerjanya dan menyesuaikan kepribadiannya dengan tuntutan kerja sebagaimana halnya dengan menyesuaikan pekerjaannya dengan di luar pekerjaannya.

Job redesign. Efektivitas dan efisiensi dalam penyelesaian tugas dan proses kerja membutuhkan koordinasi yang tinggi dan kontrol yang kuat terhadap karyawan. Penelitian sebelumnya menemukan dampaknya terhadap lingkungan kerja, seperti memengaruhi motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan performa kerja yang berimplikasi negatif terhadap organisasi dan menurunkan kualitas kehidupan kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya menemukan bahwa mendesain ulang kerja dalam batasan produksi dapat meningkatkan kualitas kehidupan bekerja dan mempertahankan atau meningkatkan produktivitas. Tujuannya adalah untuk menyesuaikan karakteristik pribadi karyawan dengan karakteristik pekerjaan.

Salah satu bentuk *job redesign* adalah *job enrichment*, di mana dengan meningkatkan tanggung jawab karyawan, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengontrolan pekerjaan, dan dengan memberikan kesempatan untuk membuat keputusan tentang metode dan prosedur yang akan dilaksanakan, atau dengan memberikan kesempatan untuk berinteraksi langsung dengan klien atau departemen lain, semuanya dapat meningkatkan kualitas kehidupan bekerja. Dimensi *job enrichment* memengaruhi aspek psikologis individu yang kemudian menghasilkan konsekuensi pribadi dan pekerjaan, seperti performa kepuasan, ketidakhadiran menurun serta meningkatkan motivasi internal karyawan.

Team building. Tim merupakan salah satu bentuk kelompok yang setiap anggotanya menganut kepribadian kelompok yang ditandai dengan *cohesiveness, beliefs, value and norm*, dan *goal*. Kerja tim dapat meningkatkan dan memaksimalkan kerja sama anggota tim dan meningkatkan pembelajaran karyawan untuk mempelajari keahlian karyawan lain, terutama cara efisien dalam meningkatkan produksi.

Rhonen (1981, dalam Samtica, 2011) mengatakan bahwa pengukuran QWL akan berdampak pada (a) meningkatkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan terhadap perusahaan; (b) meningkatkan produktivitas dan motivasi intrinsik karyawan; (c) meningkatkan efektivitas perusahaan dan kompetitif perusahaan dalam menghadapi bisnis global.

Menurut Gitosudarmo (2000, dalam Ayuningtyas, 2008) sasaran utama kualitas kehidupan kerja terdiri dari 4 unsur, yaitu (a) program kualitas kehidupan kerja menciptakan organisasi yang lebih demokratis, di mana setiap orang memiliki suara terhadap sesuatu yang memengaruhi kehidupannya; (b) memberikan pengaruh finansial dari organisasi sehingga setiap orang mendapatkan manfaat dari kerja sama yang lebih besar, produktivitas lebih tinggi, dan meningkatkan profitabilitas; (c) menciptakan keamanan kerja yang lebih besar dengan meningkatkan daya hidup organisasi dan lebih meningkatkan hak pekerja; (d) meningkatkan pengembangan individu dengan menciptakan kondisi yang mendukung terhadap pertumbuhan pribadi.

Locus of Control (LOC)

Faktor individual yang dapat menggambarkan situasi yang terdapat pada PT X dapat sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Rotter (1966, dalam Wiriani, 2011) bahwa terdapat pengaruh keyakinan karyawan mengenai apakah karyawan dapat mengontrol lingkungan dengan perilaku mereka sendiri atau sebaliknya bahwa kehidupan yang dijalani dikendalikan oleh kekuatan eksternal. Pernyataan mengenai keyakinan dalam mengontrol situasi ini disebut juga dengan *locus of control*. Melanjutkan penelitian Rotter (1966, dalam Wiriani, 2011), menjelaskan bahwa *locus of control* mewakili faktor personal atau individual karyawan yang memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Konsep LOC memiliki latar belakang teoretis dalam teori pembelajaran sosial. Beberapa individu meyakini bahwa mereka dapat mengendalikan apa yang terjadi pada diri mereka, sedangkan yang lain meyakini bahwa apa yang terjadi pada mereka dikendalikan oleh kekuatan luar, seperti kemujuran dan peluang (Irwandi, 2002 dalam Wiriani, 2011).

Tipe pertama merupakan tipe LOC internal dan tipe kedua adalah LOC eksternal. Individu dengan LOC internal percaya mereka mempunyai kemampuan menghadapi tantangan dan ancaman yang timbul dari lingkungan dan berusaha memecahkan masalah dengan keyakinan yang tinggi sehingga strategi penyelesaian atas kelebihan beban kerja

dan konflik antarperan bersifat proaktif (Brownell, 1978; Pasewark dan Strauser, 1996 dalam Paulbeck, 2013).

Individu yang memiliki LOC eksternal sebaliknya lebih mudah merasa terancam dan tidak berdaya maka strategi yang dipilih cenderung reaktif. *Internal control* mengacu pada persepsi terhadap kejadian, baik positif maupun negatif sebagai konsekuensi dari tindakan atau perbuatan diri sendiri dan berada di bawah pengendalian dirinya. *External control* mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang dilakukan oleh diri sendiri dan berada di luar kontrol dirinya (Lefcourt, 1982 dalam Paulbeck, 2013).

Menurut Crider (2003), individu dengan LOC internal memiliki karakteristik, seperti (a) suka bekerja keras; (b) memiliki inisiatif yang tinggi; (c) selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah; (d) selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin; (e) selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil. Sementara itu, individu dengan LOC eksternal memiliki karakteristik, seperti (a) kurang memiliki inisiatif; (b) mudah menyerah, kurang suka berusaha karena mereka percaya bahwa faktor luar adalah yang mengontrol; (c) kurang mencari informasi; (d) mempunyai harapan bahwa ada sedikit korelasi antara usaha dan kesuksesan; (e) lebih mudah dipengaruhi dan tergantung pada petunjuk orang lain.

Locus of Control berperan dalam motivasi, *Locus of Control* yang berbeda dapat mencerminkan motivasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda. *Locus of Control* internal akan cenderung lebih sukses dalam karier mereka daripada *Locus of Control* eksternal, mereka cenderung mempunyai level kerja yang lebih tinggi, promosi yang lebih cepat, dan mendapatkan uang yang lebih. Sebagai tambahan, *Locus of Control* internal dilaporkan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dengan pekerjaan mereka dan terlihat lebih mampu menahan stres daripada *Locus of Control* eksternal (Baron dan Greenberg, 1990 dalam Rahman, 2009).

Penelitian yang dilakukan oleh Patten (2005 dalam Wiriani, 2011) menjelaskan bahwa pengaruh pengendalian terhadap manusia bukan

hanya sekadar proses sederhana, tetapi tergantung pada pengendalian itu sendiri dan pada apakah individu menerima hubungan sebab akibat antara perilaku yang memerlukan pengendalian.

Perilaku Kerja Kontraproduktif

Robinson dan Bennett (2000) mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif atau *Counterproductive Work Behavior* (CWB) sebagai perilaku sadar karyawan yang dapat melanggar norma-norma organisasi, mengancam kesejahteraan organisasi, karyawan lainnya, atau keduanya sekaligus. Sackett dan DeVore (2002, dalam Dilchert & Ones, 2013) menjelaskan CWB adalah perilaku yang disengaja, yang berlawanan dengan tujuan perusahaan.

Spector dan Fox (2005) menyampaikan bahwa CWB adalah perilaku berdasarkan kehendak individu yang dapat membahayakan atau cenderung membahayakan organisasi dan karyawan yang ada di dalamnya. CWB juga dijelaskan oleh Ones dan Viewsvaran (2003) sebagai suatu perilaku yang meliputi (a) perilaku tersebut menghalangi perilaku produktif; (b) bersifat disruptif; (c) melanggar norma sosial dan bersifat anti sosial; dan (d) menyimpang dari tujuan organisasi.

Gough (1971, dalam Dilchert dan Ones, 2013) menjelaskan bahwa CWB adalah perilaku yang dapat diukur, yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi. Selanjutnya, Hoffman (2013) menggambarkan CWB sebagai perilaku yang dapat dikontrol oleh individu yang bertolak belakang dari tujuan organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa CWB adalah perilaku individu dalam pekerjaannya yang dapat melanggar norma-norma dan tujuan organisasi.

Spector (2005) menjelaskan bahwa CWB terdiri dari enam faktor, yaitu agresi terhadap lingkungan, sabotase, membuang waktu dan material perusahaan, permusuhan interpersonal dan mengeluh terhadap pekerjaan, agresi interpersonal, dan bersikap apatis terhadap pekerjaan. Fox dan Spector (2001) mengategorisasikan CWB berdasarkan target dari perilaku CWB tersebut. CWB yang berdampak langsung kepada organisasi disebut CWB-O dan yang berdampak langsung kepada individual CWB-I.

Contoh CWB-O adalah sabotase perusahaan dan contoh CWB-I adalah tindakan agresi serta permusuhan interpersonal.

Menurut Hollinger (1983, dalam Hoffman, 2013), CWB dapat dikategorikan berdasarkan tingkat keparahan atau kerusakan yang ditimbulkan, yaitu dari sangat rendah hingga sangat parah. Perilaku yang digolongkan kepada tingkat rendah adalah bergosip di antara waktu kerja, dan yang digolongkan kepada tingkat sangat parah adalah kekerasan fisik. Menurut Kelloway (2010), CWB dapat dilihat sebagai salah satu bentuk protes karyawan terhadap perusahaan. CWB dapat terjadi secara individual ataupun berkelompok. CWB yang bersifat kolektif dapat berupa mogok kerja bersamaan, penganiayaan berkelompok, sabotase berkelompok, dan sindikat pencurian alat-alat perusahaan.

Dengan menggunakan pengertian perilaku yang menyimpang dari norma perusahaan, Robinson dan Bennet (2000) membagi CWB ke dalam 4 dimensi utama, yaitu (a) *production deviance* adalah termasuk meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya, bekerja dengan lambat dan memperpanjang waktu istirahat; (b) *property deviance* adalah termasuk kepada sabotase material perusahaan, mencuri barang-barang perusahaan, dan menyalahgunakan barang dan izin pemakaian barang perusahaan; (c) *political deviance* adalah termasuk bergosip, melakukan fitnah, dan menyalahkan pihak lain serta menjadi provokator; (d) *personal aggression* termasuk pada kekerasan secara fisik dan verbal.

Robinson dan Bennet (2000) juga menjelaskan bahwa CWB dapat dibagi kepada dua kelompok besar, yaitu CWB organisasi dan CWB interpersonal. CWB organisasi erat kaitannya dengan perilaku karyawan yang menyimpang berkaitan dengan organisasi. Sementara itu, CWB interpersonal berkaitan dengan *personal aggression*.

Menurut Gruys dan Sackett (2003), CWB terbagi kepada 11 dimensi, yaitu (a) mencuri barang-barang perusahaan; (b) merusak barang-barang perusahaan; (c) menyalahgunakan informasi; (d) menyalahgunakan waktu dan sumber daya; (e) perilaku yang merugikan; (f) ketidakhadiran dalam bekerja; (g) kualitas kerja yang buruk; (h) penggunaan alkohol;

(i) penggunaan obat-obatan terlarang; (j) penggunaan ucapan atau ungkapan verbal yang tidak pantas; (k) tindakan fisik yang tidak pantas.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku Kerja Kontraproduktif

Sacket dan DeVore (2005) menerangkan bahwa terdapat beberapa hal yang melatarbelakangi perilaku kerja kontraproduktif individu. Faktor-faktor tersebut adalah (a) faktor kepribadian; (b) karakteristik pekerjaan; (c) karakteristik kelompok; dan (d) budaya organisasi.

Faktor Kepribadian. Beberapa ahli setuju dengan Sacket dan DeVore bahwa kepribadian memperlihatkan hubungan konsisten antara perilaku kerja kontraproduktif yang ditunjukkan oleh individu pada saat bekerja dengan dimensi kepribadian.

Karakteristik Pekerjaan. Karakteristik pekerjaan yang ada berpengaruh terhadap keahlian yang dibutuhkan, jenis tugas yang diberikan, dan cara bekerja. Kemudian, ketiga hal tersebut akan berpengaruh terhadap pengalaman psikologis individu terkait pelaksanaan tugas kerja, seperti pengalaman ketika menyelesaikan tugas dengan sempurna, perasaan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, dan pengetahuan terhadap hasil kerja yang dicapai. Hal ini kemudian memengaruhi perilaku kerja individu yang tertuang ke dalam kinerja yang diberikan, kepuasan kerja, absensi, dan tingkat *turn over*.

Karakteristik Kelompok. Segala hal yang terjadi dalam kelompok kerja akan berpengaruh terhadap individu yang menjadi anggota di dalamnya. Sacket dan DeVore menjelaskan bahwa dalam melakukan proses adaptasi terhadap iklim organisasi atau perusahaan, individu akan mengamati lingkungan kerjanya. Apabila individu telah memahami hal tersebut maka secara tidak langsung akan mengikuti perilaku atau kebiasaan yang berlaku dalam kelompok kerja. Sacket dan DeVore mencontohkan pengaruh karakteristik kelompok terhadap kecenderungan individu untuk berperilaku kerja kontraproduktif, seperti karyawan yang datang terlambat akan cenderung mengulangi perilaku tersebut dan dilakukan secara berulang oleh rekan kerja lainnya.

Budaya Organisasi. Kesamaan dan pengaruh kelompok kerja dan budaya organisasi, dalam hal ini merupakan kesamaan pengaruh sosial pada individu di lingkungan kerja. Namun, faktor budaya organisasi merupakan fenomena yang lebih luas dampaknya terhadap individu. Hal ini karena budaya organisasi dipengaruhi langsung oleh faktor luar kelompok kerja dan sistem manajemen yang ada di organisasi. Robbins (2014) menambahkan, seiring dengan berjalannya waktu, karyawan akan menjalankan peraturan berdasarkan norma-norma budaya yang ada. Budaya organisasi bersifat deskriptif sehingga budaya disebut dapat menjelaskan bagaimana karakteristik suatu perusahaan.

Kerangka Berpikir

Dalam beberapa penelitian terdahulu digambarkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif (CWB) disebabkan oleh faktor situasional dan faktor individual. Pada penelitian ini, peneliti memiliki pemikiran bahwa CWB pada karyawan PT X diasumsikan terkait dengan dua faktor. Kedua faktor tersebut diasumsikan sesuai dengan fenomena-fenomena terkait CWB yang terjadi di PT X dan didukung oleh penelitian terdahulu.

Fenomena yang tergambar menyebabkan peneliti berasumsi bahwa karyawan PT X merasakan kebutuhan-kebutuhannya belum terpenuhi serta merasa tidak dilibatkan dalam pembentukan proses kebijakan perusahaan yang ada. Disampaikan oleh Walton (1987, dalam Swamy, 2012) bahwa seberapa efektif perusahaan mampu memberikan respons terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawan akan mencerminkan kualitas kehidupan kerja (QWL).

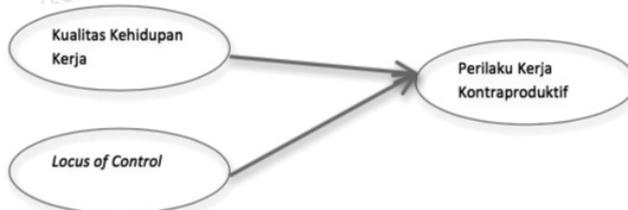
Apabila tindakan yang dimunculkan oleh sejumlah karyawan adalah persepsi ketidakadilan terhadap kebijakan penilaian kinerja, ketidakpuasan terhadap kompensasi, tidak merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan penilaian kinerja, kurangnya pengembangan diri karyawan, dan konsistensi aturan maka status kualitas kehidupan kerja karyawan pada organisasi dapat dipertanyakan. Dalam fenomena yang terjadi di PT X, peneliti mengasumsikan bahwa peristiwa mogok kerja

dan tindakan kontraproduktif lainnya erat kaitannya dengan kualitas kehidupan kerja karyawan sebagai prediktor faktor situasional.

Selain itu, terdapat faktor individual yang dapat menggambarkan situasi yang terdapat pada PT X dapat sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Rotter (1966, dalam Wiriani, 2011) bahwa terdapat pengaruh keyakinan karyawan mengenai apakah karyawan dapat mengontrol lingkungan dengan perilaku mereka sendiri, atau sebaliknya bahwa kehidupan yang dijalani dikendalikan oleh kekuatan eksternal. Pernyataan mengenai keyakinan dalam mengontrol situasi ini disebut juga dengan *locus of control*. Melanjutkan penelitian Rotter, Pasewak, dan Strawer (1996, dalam Stachowiak, 2012) dan Toly (2001) menjelaskan bahwa *locus of control* mewakili faktor personal atau individual karyawan yang memengaruhi perilaku kerja karyawan.

Sesuai dengan penjelasan Rotter tersebut, dapat dijelaskan bahwa perilaku karyawan PT X dengan *internal locus of control* berpotensi menyebabkan karyawan berpikir bahwa keseluruhan proses yang ada di perusahaan, baik atau buruknya penilaian kinerja, puas atau tidaknya pemberian *reward* dan *benefit* adalah sepenuhnya dapat dikontrol oleh perilaku mereka sendiri. Sementara itu, karyawan yang memiliki *locus of control* eksternal akan cenderung memiliki persepsi bahwa seluruh hal yang menyebabkan ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan dalam organisasi disebabkan seutuhnya oleh organisasi atau pihak di luar dari dirinya sendiri.

Dengan adanya penelitian terkait kualitas kehidupan kerja dan *locus of control* tersebut, peneliti ingin membuktikan bahwa kedua variabel tersebut adalah prediktor dari CWB di PT X. Kualitas kehidupan kerja sebagai faktor situasional dan *locus of control* sebagai faktor individual.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Dari kerangka berpikir tersebut, peneliti memiliki hipotesis nul (H_0) bahwa tidak ada pengaruh rendahnya kualitas kehidupan kerja dan *locus of control* internal terhadap tingginya perilaku kerja kontraproduktif karyawan PT X. Sementara itu, hipotesis kerja peneliti (H_1) adalah terdapat pengaruh antara rendahnya kualitas kehidupan kerja dan *locus of control* eksternal terhadap tingginya perilaku kerja kontraproduktif karyawan PT X.

METODE

Populasi sasaran adalah seluruh karyawan berstatus permanen PT X yang berjumlah 849 orang. Dalam penelitian ini, tidak ada batasan populasi sehingga seluruh populasi sasaran dapat dijadikan sampel. Adapun alasan status permanen pada karyawan dikarenakan dalam penelitian ini terdapat variabel QWL yang membahas mengenai *benefit* dan *reward* yang diterima oleh karyawan PT X. *Benefit* dan *reward* yang dimaksud terkait dengan seluruh benefit yang diterima oleh karyawan dengan status permanen. Penelitian dilaksanakan di PT X pada November 2014, Jakarta Pusat.

Tabel 1. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	114	42,2%
Wanita	156	57,8%

Berdasarkan tabel 1, dapat dijelaskan bahwa dalam penelitian ini terdapat 114 atau 42,2% responden dengan jenis kelamin pria dan 156 atau 57,8% responden wanita.

Tabel 2. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi

Divisi	Jumlah	Persentase
<i>Compliance</i>	1	0,4%
<i>Marketing Communication</i>	1	0,4%
<i>Finance</i>	6	2,2%
<i>Human Resources</i>	6	3,3%

Divisi	Jumlah	Persentase
Management	3	1,1%
Operations & IT	196	72,6%
Retail	4	1,5%
Risk	3	1,1%
Sales Distribution	47	17,4%

Berdasarkan tabel 2, dapat dijelaskan bahwa responden yang mengikuti penelitian ini terdiri dari 72,6% responden dari divisi Operations & IT, selanjutnya 17,4% dari divisi Sales Distribution. Divisi lainnya, yaitu Human Resources sebesar 3,3%; Finance sebesar 2,2%; Retail sebesar 1,5%; Risk sebesar 1,1%; Compliance dan Marketing Communication (Marcom) masing-masing sebesar 0,4%.

Tabel 3. Gambaran Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
20-25	35	13%
26-30	79	29,3%
31-35	56	20,7%
36-40	24	8,9%
41-45	37	13,7%
46-50	33	12,2%
51-55	6	2,2%

Berdasarkan tabel 3, dapat dijelaskan bahwa karakteristik responden berdasarkan rentang usia, yaitu 20-25 tahun sebesar 13%; 26-30 tahun sebesar 29,3%; 31-35 tahun sebesar 20,7%; 36-40 tahun sebesar 8,9%; 41-45 tahun sebesar 13,7%; 46-50 tahun sebesar 12,2%; dan 51-55 tahun sebesar 2,2%.

Jumlah total populasi 849 adalah sejumlah minimal 265 karyawan sehingga dalam penelitian ini disebar sebanyak 450 angket kepada sampel. Pada saat pengembalian dan *screening data*, jumlah angket yang layak untuk dilanjutkan dalam pengolahan data adalah 270 responden.

Teknik sampling yang dipakai adalah *systematic sampling*, yaitu tiap unit populasi diberi nomor dan diurutkan, kemudian tentukan jarak yang akan digunakan, yaitu setiap jarak k yang dimulai dengan angka pertama p yang dipilih dari angka 1 hingga k . Untuk menentukan jarak k dapat dihitung dari $k = \text{besar populasi } (N) / \text{besar sampel } (n)$ sehingga sampel yang dipilih adalah yang mempunyai nomor, sampel 1 = p , sampel 2 = $p+k$, sampel 3 = $p+2k$, sampel 4 = $p+3k$, dan seterusnya (Black, 2004). Berdasarkan rumusan tersebut, nilai k dalam pengambilan sampel ini adalah 3.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan suatu desain penelitian yang memiliki kejelasan unsur tujuan, subjek, sumber data dengan langkah-langkah ilmiah untuk menguji sebuah hipotesis dengan analisis data statistik.

Teknik pengolahan data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis regresi linear berganda, di mana teknik analisis regresi ini bertujuan mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel X dan variabel Y terhadap variabel Z dan seberapa signifikan pengaruh tersebut. Menurut Sugiyono (2009), regresi linear berganda didasarkan untuk mengukur pengaruh antara lebih dari satu variabel prediktor (variabel bebas) terhadap variabel terikat.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel QWL ini adalah kuesioner Kualitas Kehidupan Kerja yang telah dibakukan oleh Bagian Riset dan Pengukuran Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara. Alat ukur Kualitas Kehidupan Kerja ini mengukur (1) pembayaran kompensasi secara adil dan adekuat sebanyak 10 butir; (2) lingkungan kerja yang sehat dan aman sebanyak 11 butir; (3) kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas sumber daya manusia sebanyak 5 butir; (4) kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang serta rasa aman sebanyak 4 butir; (5) integrasi sosial dalam organisasi sebanyak 4 butir; (6) konstitusi dalam organisasi sebanyak 14 butir; (7) pekerjaan dan ruang gerak kehidupan sebanyak 4 butir; (8) relevansi sosial atau hubungan atasan bawahan sebanyak 11 butir; (9) karakteristik pekerjaan

sebanyak 9 butir. Alat ukur QWL ini mengukur kualitas kehidupan kerja karyawan terdiri dari 72 item.

Dalam pengembangan alat ukur ini, pada aspek sosial relevansi terdapat beberapa perbaikan, yaitu item-item relevansi sosial yang menjelaskan kebijakan perusahaan terhadap tanggung jawab sosial cenderung tidak muncul. Sementara itu, item yang valid mengarah kepada hubungan atasan dan bawahan (*supervisory*). Oleh karena itu, aspek relevansi sosial difokuskan kepada hubungan atasan dan bawahan. Nilai 0 pada alat ukur ini ditiadakan. Hal ini bertujuan agar peneliti mengetahui berapa besar karyawan yang memersepsi tidak mendapatkan aspek yang bernilai 0.

Pada alat ukur ini telah dilakukan uji validitas yang menunjukkan nilai KMO MSA lebih besar dari 0,500 dan rentang *loading factor* lebih besar dari 0,500. Alat ukur ini telah dilakukan uji reliabilitas dan menunjukkan hasil Alpha Cronbach 0,940 dan analisis per butir dengan rentang 0,255–0,621. Analisis per butir yang dapat diterima adalah nilai *corrected item total* lebih besar dari 0,2.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel LOC ini adalah kuesioner *Locus of Control*. Alat ukur *Locus of Control* ini mengukur kecenderungan *Locus of Control* internal dan *Locus of Control* eksternal. Alat ukur ini memiliki item total 29 butir, tetapi 6 butir merupakan *filler* item, seperti butir 1, butir 8, butir 14, butir 19, butir 24, dan butir 27. Oleh karena itu, alat ukur *Locus of Control* ini memiliki 23 butir yang dapat dilanjutkan penskorannya.

Pada alat ukur ini telah dilakukan uji coba terhadap 60 responden. Uji coba ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang rendah, yaitu 0,627 dan nilai *corrected item total* masih banyak yang menunjukkan di bawah 0,2. Oleh karena itu, peneliti kembali melakukan perbaikan *content* dari alat ukur ini sehingga dapat digunakan untuk mengukur *locus of control*. Setelah dilakukan perbaikan *content*, peneliti mendapatkan hasil uji validitas dan reliabilitas lebih baik.

Selanjutnya, pada alat ukur ini telah dilakukan uji validitas yang menunjukkan nilai KMO MSA lebih besar dari 0,500 dan rentang *loading*

factor lebih besar dari 0,500. Pada alat ukur ini telah dilakukan uji reliabilitas dan menunjukkan hasil Alpha Cronbach 0,814 dan analisis per butir dengan rentang 0,227-454. Analisis per butir yang dapat diterima adalah nilai *corrected item total* lebih besar dari 0,2.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel CWB ini adalah kuesioner Perilaku Kerja Kontraproduktif yang telah dibakukan oleh Bagian Riset dan Pengukuran Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara. Alat ukur Perilaku Kerja Kontraproduktif ini mengukur (1) *counterproductive work behavior interpersonal* sebanyak 21 butir, dan (2) *counterproductive work behavior organizational* sebanyak 27 butir. Alat ukur CWB ini mengukur perilaku kerja kontraproduktif yang terdiri dari 48 item.

Pada alat ukur ini telah dilakukan uji validitas yang menunjukkan nilai KMO MSA lebih besar dari 0,500 dan rentang *loading factor* lebih besar dari 0,500. Pada alat ukur ini telah dilakukan uji reliabilitas dan menunjukkan hasil Alpha Cronbach 0,942 dan analisis per butir dengan rentang 0,226-0,683. Analisis per butir yang dapat diterima adalah nilai *corrected item total* lebih besar dari 0,2.

Prosedur Penelitian

Tahap pertama dari tahapan persiapan pengumpulan data adalah penyusunan proposal penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam tahap penyusunan ini adalah (1) menentukan variabel-variabel yang akan diukur dalam penelitian; (2) melakukan studi kepustakaan untuk mendapatkan gambaran yang jelas berkaitan dengan variabel-variabel yang akan diteliti; (3) menetapkan rancangan penelitian dan instrumen yang akan digunakan dalam penelitian ini; dan (4) menetapkan populasi penelitian.

Tahapan kedua adalah perizinan penelitian. Proses yang dilakukan adalah (1) mengajukan proposal untuk mengikuti ujian kelayakan pengesahan dan mengajukan nama untuk pembimbing tesis; (2) mengurus surat izin penelitian ke bagian Akademik; dan (3) memasukkan surat izin penelitian ke PT X.

Tahapan ketiga adalah pengembangan alat pengumpul data. Alat pengumpul data berupa kuesioner diadaptasi dari Bagian Riset dan Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara. Untuk memperoleh instrumen yang layak dan sesuai dengan kriteria maka dilakukan uji reliabilitas dan analisis butir.

Pengumpulan data dilaksanakan dengan cara menyebarkan angket kepada responden penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di PT X dengan langkah-langkah sebagai berikut: (1) penyampaian tujuan pengisian angket; (2) penyebaran angket; (3) penjelasan petunjuk pengisian angket; (4) pengerjaan angket; (5) pengumpulan angket; dan (6) penutup.

Verifikasi data dilakukan dengan tujuan untuk melihat kelengkapan jumlah angket yang terkumpul dan kelengkapan pengisian angket yang diisi oleh sampel. Setelah data lengkap dan diisi dengan benar oleh responden kemudian peneliti melakukan tabulasi data, yaitu langkah di mana peneliti merekapitulasi semua data yang diperoleh untuk kemudian dilakukan perhitungan dengan menggunakan bantuan *software* Microsoft Excel dan SPSS. Tahap ketiga adalah penskoran data yang dilakukan dengan menggunakan kategorisasi skor yang telah dibuat dan ditetapkan sebagai acuan dalam menentukan setiap jawaban subjek.

HASIL

Tabel 4. Skor Skala Variabel Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT X

Skor Skala	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Mean	SD
<i>adequate and fair compensation;</i>	1,60	4,50	3,36	0,451
<i>safe and healthy working conditions;</i>	2,27	4,27	3,25	0,397
<i>work and total life space;</i>	1,50	4,25	3,18	0,547
<i>social integration in the work organization;</i>	2,00	5,00	3,79	0,443
<i>social relevance of work life (supervisory)</i>	1,91	4,64	3,54	0,488
<i>constitutionalism in the work organization;</i>	2,07	4,43	3,55	0,398
<i>opportunity for career growth</i>	1,50	4,75	3,17	0,539
<i>immediate opportunity to use and develop human capacities;</i>	1,00	4,06	3,10	0,586
<i>Job characteristic</i>	1,89	4,44	3,32	0,467

Skor alat ukur ini adalah 0 sampai dengan 5, nilai titik tengah skala adalah 3, sedangkan nilai rata-rata kelompok berkisar 3,10 sampai 3,79 sehingga nilai rata-rata kelompok cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan nilai titik tengah skalanya (3).

Tabel 5. Gambaran Kualitas Kehidupan Kerja Karyawan PT X

Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja		Rendah	Sedang	Tinggi	Diskrit
<i>adequate and fair compensation;</i>	Frek	3	119	40	108
	%	1,1%	44,1%	14,8%	40,00%
<i>safe and healthy working conditions;</i>	Frek	2	74	11	183
	%	0,7%	27,4%	4,1%	67,80%
<i>work and total life space;</i>	Frek	13	122	42	93
	%	4,8%	45,2%	15,6%	34,40%
<i>social integration in the work organization;</i>	Frek	1	74	193	2
	%	0,4%	27,4%	71,5%	0,70%
<i>social relevance of work life (supervisory)</i>	Frek	3	124	124	19
	%	1,1%	45,9%	45,9%	7,10%
<i>constitutionalism in the work organization;</i>	Frek	1	127	107	35
	%	0,4%	47,0%	39,6%	13,00%
<i>opportunity for career growth</i>	Frek	12	146	53	59
	%	4,4%	54,1%	19,6%	21,90%
<i>immediate opportunity to use and develop human capacities;</i>	Frek	23	164	40	43
	%	8,5%	60,7%	14,8%	16,00%
<i>Job characteristic</i>	Frek	7	184	53	26
	%	2,6%	68,1%	19,6%	9,70%

Tabel 5 menunjukkan gambaran kualitas kehidupan kerja karyawan PT X. Pada umumnya, beberapa aspek kualitas kehidupan kerja cenderung pada kategori sedang, seperti aspek *opportunity for carrer growth* sebesar 54,1%, aspek *immediate opportunity to use and develop human capacities* sebesar 60,7%, dan *job characteristic* 68,1%. Pada tabel 5 memperlihatkan karyawan yang memersepsikan aspek-aspek kualitas kehidupan kerja pada kategori tinggi di aspek *social integration in the work organization* sebesar 71,5%.

Tabel 6. Hasil Uji Pengaruh

Variabel Dependen Perilaku Kerja Kontraproduktif	Adjusted R Square	Signifikansi	Keterangan
Variabel Kualitas Kehidupan Kerja	0,082	0,308	Tidak Berpengaruh
<i>adequate and fair compensation;</i>	0,060	0,336	Tidak Berpengaruh
<i>safe and healthy working conditions;</i>	0,190	0,105	Tidak Berpengaruh
<i>work and total life space;</i>	0,001	0,276	Tidak Berpengaruh
<i>social integration in the work organization;</i>	0,010	0,059	Tidak Berpengaruh
<i>social relevance of work life</i>	0,003	0,571	Tidak Berpengaruh
<i>constitutionalism in the work organization;</i>	0,040	0,001	Berpengaruh
<i>opportunity for career growth</i>	0,003	0,207	Tidak Berpengaruh
<i>immediate opportunity to use and develop human capacities;</i>	0,006	0,135	Tidak Berpengaruh
<i>Job characteristic</i>	0,007	0,102	Tidak Berpengaruh
Variabel Locus of Control	0,082	0,000	Berpengaruh

Berdasarkan uji regresi linear didapatkan hasil bahwa kualitas kehidupan kerja dan *locus of control* secara simultan atau bersama-sama memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif sebesar 8,2% dengan F hitung sebesar 13,025 dan signifikansi 0,000.

Pada umumnya, aspek-aspek kualitas kerja karyawan PT X berada pada kategori di atas rata-rata. Dalam penelitian ini, terdapat satu aspek di mana karyawan memersepsikannya dengan sangat baik, yaitu integrasi sosial. Hal ini berarti bahwa karyawan merasa menjadi bagian dari suatu tim dan tidak diisolasi dari kelompok. Karyawan mendapatkan dukungan satu sama lain serta karyawan mendapatkan rasa hubungan kemasyarakatan ataupun perseorangan. Mengenai *social integration in the work organization* ini, memang cukup jelas tampak dari suasana kerja di PT X. Hal ini kemungkinan besar erat kaitannya dengan landasan berdirinya PT X, yaitu kebersamaan dalam koperasi. Landasan ini selalu ditanamkan oleh CEO PT X yang sedikit banyak ikut memberikan dampak terhadap integrasi sosial di PT X.

Apabila dilihat dari aspek kualitas kerja lainnya, hal yang juga mendukung hasil penelitian ini adalah dalam aspek *adequate and fair compensation*. Sebagian besar karyawan menilai bahwa PT X sangat baik dalam hal kualitas pelayanan kesehatan karyawan. Beberapa aspek dalam hal kesehatan karyawan menjadi benefit unggulan dari PT X. Hal ini sesuai pula dengan hasil survei Tower Watson (2013) yang menjelaskan bahwa PT X adalah salah satu dari sepuluh perusahaan perbankan yang memiliki fasilitas jaminan kesehatan terbaik.

Dari keseluruhan aspek kualitas kehidupan kerja ini, terdapat aspek yang memiliki nilai lebih rendah dibandingkan dari aspek lainnya, yaitu *immediate opportunity to use and develop human capabilities, opportunity for career growth*, dan *work and total life space*. Penelitian ini menunjukkan bahwa peluang karyawan untuk tumbuh dan peluang untuk memiliki jenjang karier dipersepsi cenderung kurang baik oleh karyawannya. Hal ini juga terbukti dari hasil *exit interview* yang menyatakan bahwa lebih dari 50% karyawan yang pindah ke perusahaan lain dikarenakan kurang tersedianya jenjang karier dan kurangnya kebebasan dalam mengembangkan diri.

Dalam hal *work and total life space*, karyawan menilai bahwa situasi di mana pekerjaan memberikan dampak cenderung kurang baik terhadap ruang kehidupan karyawan. Karyawan sebagai individu juga memiliki peranan sebagai seorang suami, istri, ayah, atau ibu yang memiliki kebutuhan waktu bersama dengan keluarga. Sementara itu, hal ini tidak sesuai dengan *loading* pekerjaan yang banyak menyebabkan kurang seimbangnya waktu kerja dengan waktu bersama dengan keluarga. Terutama, saat ini karyawan tengah dihadapkan pada penyelesaian beberapa *project* besar di PT X.

Selanjutnya, berdasarkan gambaran *locus of control* karyawan PT X dalam penelitian ini menjelaskan bahwa 93% karyawan memiliki *locus of control* internal dan 7% karyawan memiliki *locus of control* external. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan PT X digambarkan suka bekerja keras; memiliki inisiatif yang tinggi; selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah; selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin;

selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil. Hanya sebagian kecil karyawan di PT X yang menyalahkan nasib, takdir, atau lingkungan di luar dari dirinya sendiri terhadap hal-hal yang menimpa karyawan.

Hasil penelitian ini dilanjutkan kepada gambaran perilaku kerja kontraproduktif. Dalam penelitian ini digambarkan bahwa karyawan PT X tergolong pada kategori rendah atau jarang melakukan perilaku kontraproduktif. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa perilaku kerja kontraproduktif interpersonal (CWBI) sedikit lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata perilaku kerja kontraproduktif organisasional. Hal ini berarti bahwa karyawan PT X cenderung melakukan perilaku kerja yang kurang produktif dari hal interpersonal, seperti menunjukkan perilaku agresif, berbohong, merokok, apatis terhadap pekerjaan ataupun rekan kerja, dan suka mengolok rekan kerja.

Apabila dilihat berdasarkan jenis kelamin maka tidak ada satu pun variabel dalam penelitian ini yang memiliki perbedaan. Hal ini berarti bahwa baik wanita atau pria, sama-sama ada di rentang kategori mana pun pada kualitas kehidupan kerja, *locus of control*, dan perilaku kerja kontraproduktif.

Apabila dilihat dari divisi maka terdapat beberapa aspek pada variabel kualitas kehidupan kerja, yaitu *immediate opportunity to use and develop human capacities* dan aspek pada variabel perilaku kerja kontraproduktif organisasional. Pada aspek *immediate opportunity to use and develop human capacities* divisi *Human Resources* dan *Risk* lebih banyak memersepsikan aspek ini pada kategori tinggi. Sementara itu, divisi lainnya lebih banyak memersepsikan aspek ini pada kategori sedang. Hal ini cenderung berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yang belum merata di seluruh divisi PT X. Berdasarkan informasi dari *HR Learning & Development*, pengembangan saat ini difokuskan kepada proses perubahan manajemen. Oleh karena itu, training dan kebutuhan pengembangan lainnya dihentikan untuk sementara waktu. Hal ini mengonfirmasi bahwa PT X belum berkonsentrasi penuh dalam pengembangan sumber daya manusia. Apabila ada *training* atau *coaching*,

kebanyakan dilakukan pada divisi *Human Resources dan Risk* dan hal-hal yang terkait perubahan manajemen.

Selanjutnya, mengenai perilaku kerja kontraproduktif, organisasi yang memiliki perbedaan pada divisi dijelaskan bahwa divisi *Finance* tergolong pada kategori tinggi. Hal tersebut mengonfirmasi bahwa beberapa karyawan *Finance* cukup banyak dalam laporan absensi ketidakhadiran, terlambat datang ke kantor, memperpanjang waktu istirahat, dan menyengajakan lembur.

Dibanding divisi *Finance*, divisi *Risk* berada pada kategori terendah. Hal ini mengonfirmasi bahwa divisi *Risk* sangat jarang melakukan tindakan perilaku kontraproduktif organisasi. Dalam pelaksanaan pekerjaannya, tim manajemen risiko pada divisi *Risk* juga mempekerjakan karyawan dengan cenderung mematuhi norma dan peraturan perusahaan. Hal ini memungkinkan bahwa divisi *Risk* akan jarang melakukan tindakan yang tidak produktif.

Pangkat (level). Apabila dilihat dari pangkat (level) maka terdapat perbedaan dalam beberapa aspek dalam variabel kualitas kehidupan kerja, yaitu *safe and healthy working conditions; constitutionalism in the work organization; job characteristic; social integration in work organization* dan pada variabel perilaku kerja kontraproduktif terdapat perbedaan dalam aspek perilaku kerja kontraproduktif interpersonal.

Dalam aspek *safe and healthy working conditions* diketahui bahwa level senior manager memersepsikan aspek ini dengan baik. Kondisi ini menjelaskan bahwa pekerjaan ataupun lingkungan pada level senior manager dalam keadaan aman dan sehat. Sementara itu, pada kategori rendah pada level manager, supporting, officer, dan staff untuk lingkungan kerja kantor pusat, berdasarkan hasil observasi, peneliti cenderung sempit dan memiliki ruang gerak terbatas. Sirkulasi udara pada beberapa ruangan kurang baik dan kurangnya kebersihan kamar mandi dan toilet. Hal ini mungkin menyebabkan pada level selain senior manager persepsinya cenderung rendah.

Selanjutnya, pada aspek *constitutionalism in the work organization*, terdapat perbedaan persepsi karyawan berdasarkan level. Karyawan

dengan level senior manager memersepsikan bahwa hal-hal terkait aturan atau kebijakan sudah berjalan dengan baik, seperti hak pribadi seorang individu dihormati oleh perusahaan; mendapatkan hak untuk bebas bersuara; dan mendapatkan pelayanan yang adil. Level senior manager merasa bahwa setiap karyawan dari berbagai level dan jabatan memiliki hak pribadi yang sama. Namun, pada aspek ini dipersepsikan cukup atau sedang oleh level lainnya. Hal ini berbeda dikarenakan masih ada sebagian karyawan merasakan bahwa pelayanan yang dilakukan di PT X belum dirasa cukup adil. Karyawan juga cenderung tidak bisa bersuara atau mengemukakan pendapat secara terbuka semenjak serikat pekerja PT X yang terlibat demo di PHK massal oleh perusahaan. Oleh karena serikat pekerja PT X tengah vakum maka kegiatan-kegiatan sosial atau diskusi mengenai aturan dan perjanjian kerja bersama belum dibahas kembali secara detail.

Pada aspek *job characteristic* terdapat perbedaan persepsi karyawan, yaitu level senior manager berpersepsi karakteristik pekerjaan pada kategori tinggi, sebaliknya level *supporting* berpersepsi pada kategori rendah. Hal ini berarti bahwa terdapat kecenderungan semakin tinggi level pekerjaan seseorang, makin merasa berkualitas karakteristik pekerjaannya.

Pada aspek *social integration in work organization* terdapat perbedaan persepsi, level senior manager berpersepsi integrasi sosial pada kategori tinggi. Sementara itu, level manager pada kategori yang lebih rendah. Hal ini dikonfirmasi dengan adanya hasil survei bagian *HR Learning & Development* yang menunjukkan bahwa pada bagian *middle manager* sering terjadi *lack of communication*. Sebagian kecil manager merasa memiliki hubungan sosial yang baik di PT X. Hal ini juga dikonfirmasi oleh Manager Hubungan Industri, IBB (2013) yang menyampaikan bahwa komunikasi atau penyampaian pesan dari pemilik perusahaan sering putus di lini para manager.

Aspek lainnya yang memiliki perbedaan berdasarkan level adalah perilaku kerja kontraproduktif interpersonal. Level senior manager menunjukkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif interpersonal,

seperti melakukan hal selain pekerjaan dalam jam kerja, membicarakan hal lain yang bukan tentang hal pekerjaan dengan rekan kerja lebih tinggi daripada level manager. Hal ini sangat memungkinkan terjadi dikarenakan ada beberapa level senior manager yang cenderung banyak memiliki waktu luang karena seluruh pekerjaan sudah dikerjakan oleh subordinat. Ada beberapa level senior manager yang susah untuk ditemui dikarenakan masalah *personal life* serta ada beberapa laporan mengenai tindakan kasar secara verbal yang dilakukan oleh level senior manager dalam skala kecil.

Berdasarkan rentang usia, terdapat perbedaan pada aspek *adequate and fair compensation*. Rentang usia 20-25 tahun memersepsikan gaji yang diterima oleh individu dari pekerjaan yang dilakukan sudah memenuhi standar gaji secara umum, cukup layak, dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima karyawan lain di posisi sama, yang banyak terdapat *new hire* dan karyawan *management trainee*. Sementara itu, sebaliknya rentang usia 45-50 tahun dan 51-55 tahun memersepsikan rendah, yang banyak terdapat karyawan *supporting*. Karyawan *supporting* yang hampir 75% berada pada usia prapensiun menyampaikan bahwa tidak ada perbedaan lagi berdasarkan lama atau tidaknya karyawan berbakti kepada perusahaan, melainkan berdasarkan bagus atau tidaknya kinerja karyawan. Hal ini merujuk kepada proses kenaikan gaji yang awalnya berdasarkan senioritas berganti berdasarkan *pay for performance* semenjak masa akuisisi.

Berdasarkan uji hipotesis, penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan), kualitas kehidupan kerja dan *locus of control* memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Namun, apabila dilihat secara terpisah, hanya *locus of control* yang memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Sementara itu, tinggi atau rendahnya kualitas kehidupan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kecenderungan karyawan PT X untuk berperilaku kontraproduktif.

Tidak terdapatnya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif bertentangan dengan asumsi awal

peneliti, yang menyatakan rendahnya kualitas kehidupan kerja akan memengaruhi kecenderungan berperilaku yang melanggar norma dan tujuan organisasi (perilaku kerja kontraproduktif). Asumsi awal yang didasarkan kepada keluhan-keluhan ataupun bukti manajemen mengenai perilaku kerja kontraproduktif yang sering dimunculkan oleh karyawan PT X sehingga peneliti meyakini bahwa karyawan melakukan perilaku kerja kontraproduktif disebabkan oleh karyawan merasa kurang sejahtera dan kurang diperhatikan kebutuhannya.

Keluhan manajemen perusahaan tentang peristiwa mogok kerja; unjuk rasa; ketidaktertiban absensi, mengobrol pada jam kerja mengenai hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan atau *gossiping*; melalaikan jam kerja dan mengusahakan kegiatan lembur juga tidak cukup tergambarkan dalam hasil penelitian ini. Meskipun karyawan mengakui kebenaran adanya kecenderungan untuk melakukan perilaku kontraproduktif, tetapi masih berada pada kategori rendah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor individual dibandingkan faktor situasional. Dalam hal ini, mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Spector dan Fox (2005) yang menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah pilihan masing-masing individu. Individu yang akan menentukan atau melakukan fungsi kontrol apakah mereka akan melakukan tindakan yang melanggar norma atau tidak.

Selanjutnya, hasil uji hipotesis berikutnya menjelaskan bahwa terdapat pengaruh *locus of control* terhadap perilaku kerja kontraproduktif mengonfirmasi teori dan penelitian yang disampaikan oleh Reiss dan Mitra (1998, dalam Wiriani, 2011) meneliti penyebab CWB juga berkaitan erat dengan *locus of control* individu. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa *locus of control* adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dalam melakukan kontrol terhadap apa yang terjadi di sekitar. Kemampuan mengontrol tersebut berpengaruh, baik secara positif maupun negatif terhadap perilaku individu.

Rotter (1996, dalam Wiriani, 2011) menjelaskan bahwa *locus of control* merupakan faktor individual yang memengaruhi CWB. Individu

dengan *locus of control* internal percaya bahwa tindakan atau perilaku kerja yang mereka lakukan adalah tanggung jawab individu itu sendiri, tetapi individu dengan *locus of control* eksternal menganggap bahwa apa yang terjadi pada diri mereka adalah pengaruh lingkungan, takdir, dan ketentuan alam. Hasil penelitian Rotter menjelaskan bahwa individu dengan *external locus of control* akan cenderung melakukan CWB. Penelitian lainnya oleh Patten (2005) dan Wijayanti (2007) menambahkan bahwa individu dengan *internal locus of control* memiliki kinerja yang lebih baik dan memunculkan lebih sedikit perilaku kontraproduktif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan *locus of control* internal cenderung menghindari perilaku kerja kontraproduktif.

DISKUSI DAN SARAN

Berdasarkan gambaran mengenai kualitas kehidupan kerja karyawan PT X, peneliti dapat menggolongkan bahwa PT X termasuk perusahaan perbankan yang memperhatikan kualitas kehidupan kerja karyawan. Pada umumnya, aspek-aspek kualitas kerja karyawan PT X berada pada kategori di atas rata-rata. Dalam penelitian ini, terdapat satu aspek yang dipersepsikan karyawan dengan sangat baik, yaitu integrasi sosial. Hal ini berarti bahwa karyawan merasa menjadi bagian dari suatu tim dan tidak diisolasi dari kelompok. Karyawan mendapatkan dukungan satu sama lain serta karyawan mendapatkan rasa hubungan kemasyarakatan ataupun perseorangan. Mengenai *social integration in the work organization* ini, memang cukup jelas tampak dari suasana kerja di PT X. Hal ini kemungkinan besar erat kaitannya dengan landasan berdirinya PT X, yaitu kebersamaan dalam koperasi. Landasan ini selalu ditanamkan oleh CEO PT X dan sedikit banyak ikut memberikan dampak terhadap integrasi sosial di PT X.

Apabila dilihat dari aspek kualitas kerja lainnya, hal yang juga mendukung hasil penelitian ini dalam aspek *adequate and fair compensation*. Sebagian besar karyawan menilai bahwa PT X sangat baik dalam hal kualitas pelayanan kesehatan karyawan. Beberapa aspek dalam hal kesehatan karyawan menjadi *benefit* unggulan dari PT X. Hal ini

sesuai pula dengan hasil survei *Tower Watson* (2013) yang menjelaskan bahwa PT X adalah salah satu dari 10 perusahaan perbankan yang memiliki fasilitas jaminan kesehatan yang terbaik.

Dari keseluruhan aspek kualitas kehidupan kerja ini, terdapat aspek yang memiliki nilai lebih rendah dibandingkan dari aspek lainnya, yaitu *immediate opportunity to use and develop human capabilities, opportunity for career growth*, dan *work and total life space*. Penelitian ini menunjukkan bahwa peluang karyawan untuk tumbuh dan peluang untuk memiliki jenjang karier dipersepsi cenderung kurang baik oleh karyawannya. Hal ini juga terbukti dari hasil *exit interview* yang menyatakan bahwa lebih dari 50% karyawan yang pindah ke perusahaan lain dikarenakan kurang tersedianya jenjang karier dan kurangnya kebebasan dalam mengembangkan diri.

Dalam hal *work and total life space*, karyawan menilai bahwa situasi yang pekerjaannya memberikan dampak cenderung kurang baik terhadap ruang kehidupan karyawan. Karyawan sebagai individu juga memiliki peranan sebagai seorang suami, istri, ayah, atau ibu yang memiliki kebutuhan waktu bersama dengan keluarga. Sementara itu, hal ini tidak sesuai dengan *loading* pekerjaan yang banyak menyebabkan kurang seimbangnya waktu kerja dengan waktu bersama dengan keluarga. Terutama, saat ini karyawan tengah dihadapkan pada penyelesaian beberapa *project* besar di PT X.

Selanjutnya, berdasarkan gambaran *locus of control* karyawan PT X, dalam penelitian ini menjelaskan bahwa 93% karyawan memiliki *locus of control internal* dan 7% karyawan memiliki *locus of control external*. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan PT X digambarkan suka bekerja keras; memiliki inisiatif yang tinggi; selalu berusaha untuk menemukan pemecahan masalah; selalu mencoba untuk berpikir seefektif mungkin; selalu mempunyai persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil. Hanya sebagian kecil karyawan di PT X yang menyalahkan nasib, takdir, atau lingkungan di luar dari dirinya sendiri terhadap hal-hal yang menimpa karyawan.

Hasil penelitian ini dilanjutkan kepada gambaran perilaku kerja kontraproduktif. Dalam penelitian ini digambarkan bahwa karyawan PT X tergolong pada kategori rendah atau jarang melakukan perilaku kontraproduktif. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa perilaku kerja kontraproduktif *interpersonal* (CWBI) sedikit lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata perilaku kerja kontraproduktif *organizational*. Hal ini berarti bahwa karyawan PT X cenderung melakukan perilaku kerja yang kurang produktif dari hal *interpersonal*, seperti menunjukkan perilaku agresif, berbohong, merokok, apatis terhadap pekerjaan ataupun rekan kerja, dan suka mengolok rekan kerja.

Apabila dilihat dari data demografi karyawan PT X, terdapat beberapa hal yang dapat dijelaskan, yaitu jenis kelamin, divisi, pangkat, rentang usia.

Jenis Kelamin. Apabila dilihat berdasarkan jenis kelamin maka tidak ada satu pun variabel dalam penelitian ini yang memiliki perbedaan. Hal ini berarti bahwa baik wanita atau pria, sama-sama ada di rentang kategori mana pun pada kualitas kehidupan kerja, *locus of control*, dan perilaku kerja kontraproduktif.

Divisi. Apabila dilihat dari divisi maka terdapat beberapa aspek pada variabel kualitas kehidupan kerja yaitu *immediate opportunity to use and develop human capacities* dan aspek pada variabel perilaku kerja kontraproduktif *organizational*. Pada aspek *immediate opportunity to use and develop human capacities* divisi yang *Human Resources* dan *Risk* lebih banyak memersepsikan aspek ini pada kategori tinggi. Sementara itu, divisi lainnya lebih banyak memersepsikan aspek ini pada kategori sedang. Hal ini cenderung berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia yang belum merata di seluruh divisi PT X. Berdasarkan informasi dari *HR Learning & Development*, pengembangan saat ini difokuskan kepada proses perubahan manajemen. Oleh karena itu, training dan kebutuhan pengembangan lainnya dihentikan untuk sementara waktu. Hal ini mengonfirmasi bahwa PT X belum berkonsentrasi penuh dalam pengembangan sumber daya manusia. Apabila ada *training* atau *coaching*,

kebanyakan dilakukan pada divisi Human Resources and Risk dan hal-hal yang terkait perubahan manajemen.

Selanjutnya, mengenai perilaku kerja kontraproduktif *organizational* yang memiliki perbedaan pada divisi dijelaskan bahwa divisi *Finance* tergolong pada kategori tinggi. Hal tersebut mengonfirmasi bahwa beberapa karyawan *Finance* cukup banyak dalam laporan absensi ketidakhadiran, terlambat datang ke kantor, memperpanjang waktu istirahat, dan menyengajakan lembur.

Dibanding divisi *Finance*, divisi *Risk* berada pada kategori terendah. Hal ini mengonfirmasi bahwa divisi *Risk* sangat jarang melakukan tindakan perilaku kontraproduktif organisasional. Dalam pelaksanaan pekerjaannya, tim manajemen risiko pada divisi *Risk* juga mempekerjakan karyawan dengan cenderung mematuhi norma dan peraturan perusahaan. Hal ini memungkinkan bahwa divisi *Risk* akan jarang melakukan tindakan yang tidak produktif.

Pangkat (level). Apabila dilihat dari pangkat (level) maka terdapat perbedaan dalam beberapa aspek dalam variabel kualitas kehidupan kerja, yaitu *safe and healthy working conditions; constitutionalism in the work organization; job characteristic; social integration in work organization* dan pada variabel perilaku kerja kontraproduktif terdapat perbedaan dalam aspek perilaku kerja kontraproduktif interpersonal.

Dalam aspek *safe and healthy working conditions* diketahui bahwa level senior manager memersepsikan aspek ini dengan baik. Kondisi ini menjelaskan bahwa pekerjaan ataupun lingkungan pada level senior manager dalam keadaan aman dan sehat. Sementara itu, pada kategori rendah atau pada level manager, supporting, officer, dan staff. Untuk lingkungan kerja kantor pusat berdasarkan hasil observasi peneliti cenderung sempit dan memiliki ruang gerak terbatas. Sirkulasi udara pada beberapa ruangan kurang baik dan kurangnya kebersihan kamar mandi dan toilet. Hal ini mungkin menyebabkan bahwa pada level selain senior manager memersepsikan cenderung rendah.

Selanjutnya, pada aspek *constitutionalism in the work organization* terdapat perbedaan persepsi karyawan berdasarkan *level*. Karyawan

dengan level senior manager memersepsikan bahwa hal-hal terkait aturan atau kebijakan sudah berjalan dengan baik, seperti hak pribadi seorang individu dihormati oleh perusahaan, mendapatkan hak untuk bebas bersuara, dan mendapatkan pelayanan yang adil. Level senior manager merasa bahwa setiap karyawan dari berbagai level dan jabatan memiliki hak pribadi yang sama. Namun, pada aspek ini dipersepsikan cukup atau sedang oleh level lainnya. Hal ini berbeda dikarenakan masih ada sebagian karyawan merasakan bahwa pelayanan yang dilakukan di PT X belum dirasa cukup adil. Karyawan juga cenderung tidak bisa bersuara atau mengemukakan pendapat secara terbuka semenjak serikat pekerja PT X yang terlibat demo di PHK massal oleh perusahaan. Oleh karena serikat pekerja PT X tengah vakum maka kegiatan-kegiatan sosial atau diskusi mengenai aturan dan perjanjian kerja bersama belum dibahas secara kembali secara detail.

Pada aspek *job characteristic* terdapat perbedaan persepsi karyawan, yaitu level senior manager memersepsikan karakteristik pekerjaan pada kategori tinggi, sebaliknya *level supporting* dipersepsikan pada kategori rendah. Hal ini berarti bahwa terdapat kecenderungan, semakin tinggi level pekerjaan seseorang, makin merasa berkualitas karakteristik pekerjaannya.

Pada aspek *social integration in work organization* terdapat perbedaan persepsi, level senior manager memersepsikan integrasi sosial pada kategori tinggi. Sementara itu, level manajer pada kategori yang lebih rendah. Hal ini dikonfirmasi dengan adanya hasil survei bagian *HR Learning & Development* yang menunjukkan bahwa pada bagian *middle manager* sering terjadi *lack of communication*. Sebagian kecil, manager merasa memiliki hubungan sosial yang baik di PT X. Hal ini juga dikonfirmasi oleh *Manager Hubungan Industri*, IBB (2013), menyampaikan bahwa komunikasi atau penyampaian pesan dari pemilik perusahaan sering putus di lini para *manager*.

Aspek lainnya yang memiliki perbedaan berdasarkan level adalah perilaku kerja kontraproduktif *interpersonal*. Level senior manager menunjukkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif *interpersonal*, seperti

melakukan hal selain pekerjaan dalam jam kerja dan membicarakan hal yang bukan tentang pekerjaan dengan rekan kerja yang lebih tinggi dari level manager. Hal ini sangat memungkinkan terjadi, mengingat ada beberapa level senior manager yang cenderung banyak memiliki waktu luang karena seluruh pekerjaan sudah dikerjakan oleh *subordinat*. Ada beberapa level senior manager yang susah untuk ditemui karena masalah kehidupan pribadi serta ada beberapa laporan mengenai tindakan kasar secara verbal yang dilakukan oleh level senior manager dalam skala kecil.

Berdasarkan rentang usia terdapat perbedaan pada aspek *adequate and fair compensation*. Rentang usia yang memersepsikan gaji yang diterima oleh individu dari pekerjaan yang dilakukan sudah memenuhi standar gaji secara umum, cukup layak, dan mempunyai perbandingan yang sama dengan gaji yang diterima karyawan lain di posisi yang sama adalah rentang 20-25 tahun, yang banyak terdapat *new hire* dan karyawan *management trainee*. Sementara itu, sebaliknya rentang usia 45-50 dan 51-55 memersepsikan rendah yang banyak terdapat karyawan *supporting*. Karyawan *supporting* yang hampir 75% berada pada usia pra pensiun menyampaikan bahwa tidak ada perbedaan lagi berdasarkan lama atau tidaknya karyawan berbakti kepada perusahaan, melainkan berdasarkan bagus atau tidaknya kinerja karyawan. Hal ini merujuk kepada proses kenaikan gaji yang awalnya berdasarkan senioritas berganti berdasarkan *pay for performance* semenjak masa akuisisi.

Berdasarkan uji hipotesis, penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) kualitas kehidupan kerja dan *locus of control* memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Namun, apabila dilihat secara terpisah, hanya *locus of control* yang memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Sementara itu, tinggi atau rendahnya kualitas kehidupan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kecenderungan karyawan PT X untuk berperilaku kontraproduktif.

Tidak terdapatnya pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif bertentangan dengan asumsi awal peneliti yang menyatakan rendahnya kualitas kehidupan kerja akan memengaruhi

kecenderungan berperilaku yang melanggar norma dan tujuan organisasi (perilaku kerja kontraproduktif). Asumsi awal yang didasarkan kepada keluhan-keluhan ataupun *evidence* manajemen mengenai perilaku kerja kontraproduktif yang sering dimunculkan oleh karyawan PT X. Secara kasat mata, alasan karyawan PT X melakukan tindakan yang bertentangan dengan tujuan perusahaan tersebut menunjukkan aspek-aspek yang terdapat variabel kualitas kehidupan kerja. Alasan yang disebutkan untuk aspek tersebut adalah ketidakadilan terhadap proses aturan atau kebijakan yang berlaku; ketidakpuasan dalam kompensasi; kurang tersedianya program pengembangan karyawan; dan kurangnya konsistensi dalam pelaksanaan aturan. Oleh karena itu, peneliti meyakini bahwa karyawan melakukan perilaku kerja kontraproduktif disebabkan oleh karyawan merasa kurang sejahtera dan kebutuhannya kurang diperhatikan.

Keluhan manajemen perusahaan tentang peristiwa mogok kerja; unjuk rasa; ketidaktertiban absensi, mengobrol pada jam kerja mengenai hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan atau *gossiping*; melalaikan jam kerja; dan mengusahakan kegiatan lembur juga tidak cukup tergambarkan dalam hasil penelitian ini. Meskipun demikian, karyawan mengakui kebenaran adanya kecenderungan untuk melakukan perilaku kontraproduktif, tetapi masih berada pada kategori rendah.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor individual dibandingkan faktor situasional. Dalam hal ini, mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Spector dan Fox (2005) yang menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah pilihan masing-masing individu. Individu yang akan menentukan atau melakukan fungsi kontrol apakah mereka akan melakukan tindakan yang melanggar norma atau tidak.

Kurang munculnya perilaku kontraproduktif dapat terjadi karena kuesioner variabel perilaku kerja kontraproduktif termasuk salah satu kuesioner yang bersifat rahasia dan memunculkan rasa malu bagi responden yang akan menjawabnya. Seperti diungkapkan oleh Ones

dan Dilchert (2000), alat ukur CWB biasanya memberikan rasa malu dan ketidaknyamanan dalam menjawab kuesioner. Hal ini disebabkan karena responden diminta untuk mengakui perilaku buruk atau menyimpang yang pernah mereka lakukan. Oleh karena itu, akan ada kecenderungan ketidakjujuran dalam menjawab kuesioner. Namun, akan sangat memungkinkan bahwa seharusnya perilaku dalam kehidupan sehari-hari lebih tampak kontraproduktif dibandingkan pengakuan dalam kuesioner penelitian.

Selanjutnya, hipotesis berikutnya menjelaskan bahwa *locus of control* berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hal tersebut juga mengonfirmasi teori dan penelitian yang disampaikan oleh Reiss dan Mitra (1998, dalam Wiriani, 2011) meneliti penyebab CWB juga erat berkaitan dengan *locus of control* individu. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa *locus of control* adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dalam melakukan kontrol terhadap apa yang terjadi di sekitarnya. Kemampuan mengontrol tersebut berpengaruh, baik secara positif maupun negatif terhadap perilaku individu.

Rotter (1996, dalam Wiriani, 2011) menjelaskan bahwa *locus of control* merupakan faktor individual yang memengaruhi CWB. Individu dengan *internal locus of control* percaya bahwa tindakan atau perilaku kerja yang mereka lakukan adalah tanggung jawab individu itu sendiri, tetapi individu dengan eksternal *locus of control* menganggap bahwa apa yang terjadi pada diri mereka adalah pengaruh lingkungan, takdir, dan ketentuan alam. Hasil penelitian Rotter menjelaskan bahwa individu dengan *external locus of control* akan cenderung melakukan CWB. Penelitian lainnya oleh Patten (2005) dan Wijayanti (2007) menambahkan bahwa individu dengan *internal locus of control* memiliki kinerja yang lebih baik dan memunculkan lebih sedikit perilaku kontraproduktif. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan *locus of control internal* cenderung menghindari perilaku kerja kontraproduktif.

Adapun saran terhadap penelitian ini adalah (a) peneliti menambahkan data observasi perilaku CWB sebagai data pendukung; (b) menambahkan data sekunder, seperti absensi, data cuti, *sick leave*,

izin potong gaji, dan hasil penilaian kinerja mendukung hasil penelitian; (c) memperbesar sampel; (d) mencari variabel lain yang memungkinkan menjadi prediktor dari CWB, prediktor yang sering muncul dalam penelitian lain adalah keadilan organisasi. Saran kepada perusahaan adalah (a) menata ulang *career path* dan menyediakan pengembangan karier bagi karyawan; (b) pengaturan *work and total life space*; (c) meningkatkan *locus of control internal* dengan *empowerment*.

KESIMPULAN

Dalam penelitian ini terdapat beberapa temuan yang menjelaskan bahwa kualitas kehidupan kerja responden PT X berada pada kategori sedang pada 8 aspek dan cenderung tinggi pada 1 (satu) aspek. Aspek yang berada pada kategori sedang adalah *adequate and fair compensation; safe and healthy working conditions; work and total life space; constitutionalism in the work organization; opportunity for career growth; immediate opportunity to use and develop human capacities; social relevance of work life (supervisory); job characteristic* dan pada kategori tinggi, yaitu *social integration in the work organization*.

Dalam penelitian ini terdapat temuan yang menjelaskan bahwa 93% responden memiliki *locus of control internal* dan 7% responden memiliki *locus of control external*. Apabila dilihat dari data demografi, responden tidak memiliki perbedaan *locus of control* berdasarkan jenis kelamin, divisi, pangkat (level), ataupun rentang usia.

Dalam penelitian ini terdapat temuan yang menjelaskan bahwa perilaku kerja kontraproduktif responden PT X berada pada kategori rendah. Apabila dilihat dari nilai rata-rata maka nilai rata-rata perilaku kerja kontraproduktif *interpersonal* (CWBI) sedikit lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata perilaku kerja kontraproduktif *organizational*.

Selanjutnya, jika dilihat dari data demografi responden, tidak terdapat perbedaan perilaku kerja kontraproduktif pada aspek *interpersonal* (CWBI) berdasarkan jenis kelamin dan usia. Namun, terdapat perbedaan

pada aspek *interpersonal* (CWBI) divisi dan pangkat (level). Apabila dilihat dari perilaku kerja kontraproduktif aspek organisasional (CWBO), tidak terdapat perbedaan berdasarkan jenis kelamin, pangkat (level), dan rentang usia. Namun, terdapat perbedaan pada aspek organisasional (CWBO) berdasarkan divisi.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Namun, apabila dilihat pengaruh kualitas kehidupan kerja per aspek, terdapat aspek *constitutionalism in the work organization* yang memberikan pengaruh sebesar 4% dan 96% lainnya dipengaruhi faktor lain. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *locus of control* terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebesar 8,2% dan 91,8% lainnya dipengaruhi oleh faktor lainnya.

REFERENSI

- Anggoro, Adi. 2006. *Hubungan komponen quality of work life dengan produktivitas perawat ruang rawat inap RSU Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Indonesia* (Tesis). Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Tersedia pada <http://www.lontar.ui.ac.id>.
- Ayuningtyas, D., Suherman. 2008. "Hubungan kinerja bidan dalam penatalaksanaan antenatal care dengan quality of work life di Kota Tasikmalaya tahun 2007". *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, Vol. 11, 179-184.
- Ballou, B. & Norman, G. 2007. "Quality of work life have you invested in your organization's future". *Strategic Finance*, 89(4), 40-45.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. 2000. "Development of a measure of workplace deviance". *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360. doi:10.1037/0021-9010.85.3.349.
- Cascio, W. 2003. *Applied Psychology in Personal Management (4th ed.)*. New York, NY: Prentice Hall International Inc.

- Cascio, W. 2014. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Crider, A. B. 2003. *Psychology*. Virginia, US: Scott, Foresmen & Company.
- Douglas, S. C. & Martinko, M. J. 2001. "Exploring the role of individual differences in predicting of workplace aggression". *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.
- Ellis, N. & Pompli, A. 2002. *Quality of Working Life for Nurses*. Canberra: Commonwealth Dept of Health and Ageing.
- Fox, S., Spector, P. E. & Bauer, J. A. 2010. "Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know". *Journal of Applied Psychology*, 95, 781-790.
- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D. 2001. "Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions". *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Ghasemi A., Mehdizadeh A., Arefi M. & Darabi M. 2013. "Relationship between quality of work life and job satisfaction on school teachers in Kermanshah". *Journal of Education and Management Study* 3(4), 508-513.
- Giacalone, R. A. & Greenberg, J. 2004. *Antisocial Behavior in Organizations*. London. UK: SAGE Publications, Inc.
- Gruys, M. L. & Sackett, P.R. 2003. "Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior". *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30-42.
- Hafidz, S. W. 2012. "Individual differences as antecedence of counterproductive work behavior". *Asian Social Science*, 8(13), 220-228.
- Hershcovis, S. M., Turner, N., Barling, J., Arnorld, K., Dupre, E. K., Inness, M., Leblanc, M. M. & Niro, S. 2007. "Predicting workplace aggression: a meta analysis". *Journal Applied Psychology*, 92(1), 228-238.

- Hoffman, B. J. & Dilchert, S. 2012. *A review of citizenship and counterproductive behaviors in organization decision making*. In N. Schimtt (Ed.), *Oxford handbook of personnel assessment and selection*, 543-569. New York, NY: Oxford University Press.
- Kartika, I. dan Wijayanti P. 2007. *Locus of Control sebagai Anteseden Hubungan Kinerja dan Penerimaan Perilaku Disfungsional Audit*. Makassar: Simposium Nasional Akuntansi X.
- Kelloway E.K., Francis L., Prosser M., Cameron J.E. 2010. "Counterproductive work behaviour as protest". *Human Resource Management Review*, (20), 18-25.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behaviour, (10th ed)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Ones, D. S. & Viewsvaran, C. 2003. *Personality and counterproductive work behavior*. In B, W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Mis behavior and dysfunctional attitudes in organization*, 211-249. Hampshire, England: Palgrave Macmillan.
- Ones, D. S. & Dilchert, S. 2013. *Counterproductive work behaviours: concept, measurement, and nomological network*. In Geisinger, K.F. (Eds.), *APA handbook of testing and assessment in psychology*, 643-659. Washington, DC: American Psychological Association.
- Patten, Denis M. 2005. "An analysis of the impact of locus of control on internal auditor job performance and satisfaction". *Managerial Auditig Journal*, 20(9), 1016-1029.
- Paulbeck, Rachel, M. 2013. *Locus of control and quality of life in individuals with schizotypy*. (Thesis). US: Rowan University.
- Rahman, Khoiruddin Syaiful. 2009. *Analisis pengaruh locus of control dan kepercayaan terhadap pemberdayaan karyawan dalam peningkatan kinerja karyawan* (Tesis). Semarang, Indonesia: Universitas Diponegoro Program Studi Manajemen.
- Robbins, S.P. 2000. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversus and Applications*. New York, NY: Prentice Hall.

- Robbins, S. P. dan Judge, T. A. 2007. *Organizational Behavior*. New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. 2014. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, edisi enam belas. Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Rotter J.B. 1996. "Generalized expectancies for internal vs external control of reinforcement". *Psychological Monograph: General and Applied*, 80, 1-28.
- Samtita, Sinta. 2011. *Hubungan kualitas kehidupan kerja dengan motivasi kerja perawat pelaksana di RS Haji Jakarta tahun 2011 (Skripsi)*. Tersedia pada <http://www.lontar.ui.ac.id>.
- Saraji, G. Nasl & Dargahi, H. 2006. "Study of quality of work life (QWL)". *Iranian J Publ Health*, 35(4), 8-14.
- Spector, P. E. & Fox, S. 2002. "Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior". *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292. An emotion centred model of voluntary work behavior.
- Spector, P. E. & Fox, S. 2005. "The stressor-emotion model of counterproductive work behavior". In S.Fox & P.E Spector (Eds.) *Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets 151-174*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Serey, T. T. 2006. "Choosing a robust quality of work life". *Business Forum*, 27(2), 7-10.
- Sirgy, M.J., Efraty, D. Siegel, P. & Lee, D.J. 2001. "A new measure of quality of work life (QWL) oased on seed satisfaction and spillover theory". *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Stachowiak, Bonni, J. 2010. Job satisfaction and locus of control in academic setting. *Doctoral dissertation*. California: Pepperdine University.
- Stober, J. 2003. "Self-pity: Exploring the links to personality, control beliefs, and anger". *Journal of Personality*, 71, 183-220.

Swamy, D.R. Nanjundeswamy. 2012. "A literature review on quality of work life and leadership styles". *International Journal of Engineering Research and Application*, 2, 1053-1059.

Wiriani, Wayan. 2011. *Efek moderasi locus of control pada hubungan pelatihan dan kinerja pada Bank Pengkreditan Rakyat di Kabupaten Badung*. Tesis. Denpasar: Universitas Udayana Program Studi Manajemen.

Wyatt, T. A. & Wah, C. Y. 2001. "Perceptions of QWL: a study of singaporean employees development". *Research and Practice in Human Resource Management*, 9(2), 59-76.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281





PERAN TRAIT KEPERIBADIAN NEUROTICISM DAN KUALITAS KEHIDUPAN KERJA TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DI PT X

Oleh: Gabriel Gradianto dan Zamralita¹

ABSTRACT

The goal of this study is to explore which factor has the most impact to the Counterproductive Work Behaviour (CWB); and what are the impact of Neuroticism Trait and the Quality of Work Life (QWL) at X Company. The study uses Neuroticism Behaviour Theory from Big 5 Personality Traits by Costa and McCrae (2003). The Quality of Work Life based on Walton defined as the effectiveness of the Organization in responding the employee needs, which impacted the working experience. The Quality of Work Life is measured using the QoWL v. 47 test tool from the Universitas Tarumanagara, which consists of 47 representative statements of each QWL dimension. Measurement of Counterproductive Work Behavior using the approach proposed by Bennett and Robinsons (2000) which divides counterproductive work behavior based on two targets, namely the behavior of organizations and to individuals. The number of samples in this study were 30 people. This study used quantitative research methods and data processing using regression test. Based on regression test Neuroticism personality trait influences the behavior of counterproductive work and influence the quality of work life to counterproductive work behaviors, it is known that the influence of the quality of work life to counterproductive work behaviors 21,44% smaller than the effect of Neuroticism personality trait to counterproductive work behaviors at 47,33 %.

Keywords: Counterproductive Work Behaviour, Quality of Work Life, Neuroticism

1 Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta. E-mail: zamralita@fpsi.untar.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor yang lebih berperan dalam terjadinya perilaku kerja kontraproduktif, apakah peran trait kepribadian Neuroticism atau kualitas kehidupan kerja di PT X. Teori trait kepribadian Neuroticism yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Big 5 Personality Traits* oleh Costa dan McCrae (2003). Kualitas kehidupan kerja menurut Walton adalah persepsi pekerja tentang seberapa efektifnya organisasi memberikan respons pada kebutuhan-kebutuhan karyawan yang memengaruhi pengalaman kerja. Pengukuran kualitas kehidupan kerja menggunakan kuesioner QoWL versi 47 Universitas Tarumanagara yang terdiri dari 47 butir pernyataan yang merepresentasikan masing-masing dimensi kualitas kehidupan kerja. Pengukuran perilaku kerja kontraproduktif menggunakan pendekatan yang dikemukakan oleh Spector (2006) yang mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif sebagai tindakan-tindakan yang merugikan atau dimaksudkan untuk menyakiti individu atau organisasi. Spector secara spesifik mengembangkan klasifikasi CWB ke dalam 5 subdimensi perilaku kepada masing-masing dimensi, yaitu *abuse*, *production deviance*, *sabotage*, *theft*, dan *withdrawal*. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 30 orang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan pengolahan data menggunakan uji regresi. Berdasarkan uji regresi peran trait kepribadian Neuroticism terhadap perilaku kerja kontraproduktif dan peran kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif, diketahui bahwa peran kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif 21,44% lebih kecil dari peran trait kepribadian Neuroticism terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebesar 47,33%.

Kata Kunci: *Perilaku Kerja Kontraproduktif, Kualitas Kehidupan Kerja, Neuroticism*

PENDAHULUAN

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan permasalahan dalam kehidupan bekerja dan berorganisasi yang memiliki dampak destruktif. Perilaku kerja kontraproduktif dapat menimbulkan kerugian serius bagi produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas organisasi (Nasir dan Bashir, 2012). Robinson dan Bennett (1995) mendeskripsikan perilaku kerja kontraproduktif sebagai perilaku yang melanggar norma-norma organisasi yang dapat mengancam kesejahteraan organisasi, anggotanya, atau bahkan keduanya.

Spector (2006) mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif sebagai tindakan-tindakan yang merugikan atau dimaksudkan untuk menyakiti individu atau organisasi. Spector secara spesifik mengembangkan klasifikasi CWB ke dalam 5 subdimensi perilaku kepada masing-masing dimensi, yaitu *Abuse* berupa agresi secara fisik, *Production Deviance*, *Sabotage* berupa perusakan barang milik pribadi atau perusahaan, *Theft* berupa pencurian barang milik pribadi atau perusahaan, dan *Withdrawal* berupa mangkir dan keterlambatan masuk kerja. Data statistik mengenai kasus perilaku kerja kontraproduktif di dunia menyebutkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif telah meningkat dua kali lipat dalam 10 tahun, sekitar 11.700 kasus pada tahun 2003, dan 5.200 kasus pada tahun 1994 (Khalizani et al., 2011). Perilaku kerja kontraproduktif juga telah menimbulkan kerugian finansial. Pencurian sebagai salah satu dimensi perilaku kerja kontraproduktif diperkirakan telah menyebabkan kerugian secara global hingga miliaran dolar setiap tahun dan 45% perusahaan mengalami penipuan keuangan dengan kerugian rata-rata \$1,7 juta (Smithikrai, 2008).

Perusahaan berusaha keras untuk dapat meminimalisir hal-hal yang bersifat kontraproduktif dalam setiap situasi termasuk perilaku kerja karyawan. Hal ini karena perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku oleh individu yang dapat membawa dampak negatif terhadap organisasi. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam seluruh proses organisasi. Selain itu, produktivitas merupakan salah

satu fokus utama yang menjadi perhatian dan membawa peranan penting dalam menentukan tingkat kesuksesan sebuah organisasi. Oleh karena itu, sangat diperlukan untuk menemukan penyebab perilaku kerja kontraproduktif dan melakukan pencegahan untuk peningkatan produktivitas perusahaan.

Perilaku kerja kontraproduktif dapat terjadi di setiap perusahaan, termasuk PT X yang merupakan kelompok usaha di bidang jasa pengembangan sumber daya manusia berupa konsultasi (*consulting*), pelatihan (*training*), penelitian (*research*), alih kelola (*job supply*), alih karya (*outsourcing*), dan berbagai layanan pendukungnya.

Salah satu kasus perilaku kerja kontraproduktif di PT X adalah tindakan penipuan dan korupsi hingga menyebabkan kerugian finansial perusahaan sebesar lebih dari Rp300 juta yang dilakukan oleh karyawan level staf berinisial DTA saat ditugaskan sebagai koordinator operasional pembangunan cabang PT X di Sulawesi Utara pada tahun 2013 hingga 2015. DTA melakukan penyimpangan penggunaan uang perusahaan untuk kepentingan pribadi yang seharusnya digunakan untuk pembangunan kantor cabang. Modus penyimpangan yang dilakukan adalah dengan membuat stempel-stempel vendor dan supplier palsu untuk membuat tanda bukti bayar/kuitansi palsu dan melakukan *mark-up* harga/melaporkan biaya lebih dari yang seharusnya. Kasus penipuan dan korupsi tersebut mulai terdeteksi ketika kepala cabang PT X di Sulawesi Utara menilai DTA memiliki harta yang tidak wajar untuk seorang staf operasional. Setelah diadakan penyelidikan oleh kantor pusat dengan mengumpulkan barang bukti berupa kuitansi palsu; laporan keuangan; buku tabungan; kesaksian-kesaksian dari vendor; supplier, dan sesama staf serta pembuktian terbalik dari kepemilikan barang-barang mewah yang dimiliki DTA, ia pun mengakui seluruh perbuatannya. Berdasarkan pelanggaran tata tertib, peraturan perusahaan, dan norma/etika kerja, DTA dikenai beberapa tindakan indisipliner berupa Surat Peringatan 3 (SP3) PT X, beban utang sebesar jumlah hasil korupsi yang pembayarannya dicicil melalui pemotongan gaji setiap bulan hingga lunas, dan penurunan pangkat (*demosi*). PT X tidak melakukan Pemutusan

Hubungan Kerja (PHK) dan pelaporan kepada kepolisian terhadap DTA karena perusahaan menilai lebih baik bagi DTA dibina dalam perusahaan dan bekerja hingga utangnya lunas.

Kasus perilaku kerja kontraproduktif serupa yang berkaitan dengan pencurian uang pernah terjadi beberapa kali sebelum tahun 2014 oleh staf *messenger* (pengantar dokumen) berinisial VTA. VTA melakukan pencurian uang kas operasional sebesar Rp5 juta dari dalam lemari staf keuangan. Setelah diadakan penyelidikan, sangkaan mengarah kepada VTA yang saat kehilangan sedang berada di lokasi. Setelah dilakukan interogasi dan pembuktian, VTA mengaku bersalah dan mengundurkan diri serta mengembalikan uang hasil curiannya. Kasus pencurian lainnya dilakukan oleh staf penjaga toko alat tulis kantor berinisial AWA. AWA melakukan pencurian barang dagangan dan menjual barang dagangan, tetapi tidak menyetorkan uangnya kepada kas perusahaan. Berdasarkan tindakan tersebut, AWA mengundurkan diri dan gajinya dipotong sebesar uang yang dicuri.

Tindakan penipuan, korupsi, dan pencurian yang dilakukan oleh DTA, VTA, dan AWA telah merugikan perusahaan, baik secara finansial, material, maupun secara moral berupa waktu dan tenaga banyak pihak dalam menyelesaikan berbagai permasalahan dan dampak yang terjadi akibat kasus-kasus tersebut. Beberapa tindak pencurian barang tersebut juga memberikan rasa tidak aman dan tidak percaya/*mistrust* di antara karyawan, baik secara pribadi maupun secara organisasi.

Perilaku kerja kontraproduktif di PT X bukan hanya mengenai penyalahgunaan uang, tetapi juga tindak kekerasan fisik dan kekerasan verbal. Kekerasan fisik pernah terjadi di PT X Cabang Sulawesi Utara yang dilakukan oleh seorang staf pria berinisial DTA yang menampar seorang staf wanita berinisial SSI hingga terjatuh. DTA dan SSI adalah sepasang suami istri. PT X memiliki kebijakan bahwa suami istri boleh bekerja dengan bidang dan entitas perusahaan yang berbeda. Peneliti menilai hal tersebut adalah perilaku kerja kontraproduktif karena dilakukan di tempat kerja dan di waktu kerja. Penamparan terjadi lantaran SSI marah karena DTA terlibat perselingkuhan dengan wanita lain dan

mengancam akan melaporkan kepada ibunya. Berdasarkan tindakan yang dilakukan, DTA dan SSI dipulangkan dan dibina di Jakarta. SSI akhirnya mengundurkan diri dari perusahaan sementara DTA tetap bekerja. Tindak kekerasan fisik juga pernah terjadi di kantor pusat di Jakarta, yang mana seorang staf wanita berinisial SDA melempar sebuah telepon genggam ke arah staf pria berinisial SPH lantaran kesal dalam sebuah perdebatan mengenai pekerjaan. Setelah kejadian tersebut, masih dalam suasana kesal SDA mengundurkan diri dari PT X, tetapi beberapa bulan kemudian SDA kembali melamar pekerjaan di PT X dan diterima dengan status karyawan baru dan melalui masa percobaan (masa kerja menjadi 0 tahun setelah sebelumnya telah bekerja selama 2 tahun).

Dalam wawancara peneliti dengan salah satu karyawan bernisial CPO, subjek melihat adanya kebiasaan karyawan menghina karyawan lain dengan maksud bercanda, tetapi dirasa menyinggung masalah pribadi dan fisik. Subjek CPO juga melihat adanya kebiasaan membicarakan kelemahan dan hal-hal negatif (bergosip) tentang rekan kerja, atasan, dan bawahan. Tindakan kekerasan verbal disertai perusakan fasilitas perusahaan pernah dilakukan oleh karyawan pria berinisial SPH terhadap atasannya seorang pria berinisial LYA. Dalam suatu perdebatan, SPH merasa tersinggung dengan hinaan yang dilontarkan LYA, kemudian SPH memukul meja kaca hingga pecah disertai dengan ancaman verbal. Akibat tindakan indisipliner tersebut, SPH dikenakan Surat Peringatan 2 (SP2) dan dibebankan ganti rugi perbaikan meja kaca yang pecah.

Perilaku kerja kontraproduktif di PT X terjadi bukan hanya di luar proses kerja, seperti penyimpangan keuangan dan kekerasan fisik maupun verbal, tetapi terjadi juga dalam proses kerja berupa penyalahgunaan waktu kerja untuk kepentingan pribadi. Penyalahgunaan waktu kerja terungkap dalam wawancara peneliti dengan subjek CPO bahwa ia sering melihat ada karyawan yang bermain *video game*, menonton *online video*, *browsing*, *chatting*, dan membuat keributan di ruangan kerja pada jam kerja. Ada juga karyawan yang memiliki kebiasaan membeli makanan atau minuman di warung pada jam kerja dan terjadi hampir setiap hari. Pada level pimpinan, perilaku kerja kontraproduktif dalam proses kerja

juga terjadi, yaitu oleh seorang manajer berinisial HEN menugaskan seorang staf General Affair berinisial DTA untuk mengantar jemput anaknya ke sekolah setiap hari. Akibat penugasan untuk kepentingan pribadi manajer HEN dalam jam kerja, tugas DTA sebagai staf General Affair menjadi terganggu karena pada jam pulang sekolah, DTA harus menghentikan pekerjaannya dan menjemput anak dari HEN.

Perilaku kerja kontraproduktif yang mengganggu jalannya proses kerja juga dapat terjadi dengan keterlambatan masuk kerja dan mangkir. Keterlambatan masuk kerja adalah kasus tindakan indisipliner yang paling banyak terjadi di PT X, yaitu 152 kasus sepanjang tahun 2015. Perusahaan sudah mengeluarkan 11 surat teguran, 2 surat peringatan ke-I (SP1), dan 1 surat keterangan ke-III terkait keterlambatan masuk kerja. Kasus mangkir disertai keterangan palsu pernah terjadi dan tercatat dalam laporan tindakan indisipliner No. 010/TI-HRD/04/2015 (tidak dipublikasikan), dilakukan oleh seorang staf logistik berinisial BOS yang tidak masuk kerja dengan alasan sakit karena kecelakaan, tetapi setelah dilakukan inspeksi mendadak diketahui bahwa yang bersangkutan tidak beristirahat di rumah, tetapi pergi ke pusat perbelanjaan untuk membeli telepon genggam bersama kekasihnya. Untuk kasus mangkir karyawan BOS dikenakan sanksi surat peringatan ke-II.

Berdasarkan observasi dan wawancara peneliti di PT X, dapat tergambar bahwa terjadi fenomena perilaku kerja kontraproduktif, baik yang diarahkan kepada individu maupun kepada perusahaan. Fenomena perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi di PT X telah memberikan dampak yang merugikan bagi produktivitas organisasi dan individu di dalamnya. Kerugian yang nyata (*tangible*) dapat terlihat secara finansial. Perusahaan telah dirugikan lebih dari Rp300 juta di tahun 2015 akibat perilaku kerja kontraproduktif berupa pencurian dan korupsi. Kerugian yang terjadi belum termasuk kerugian *intangibile* akibat perilaku kerja kontraproduktif di PT X, yaitu hubungan kerja tidak harmonis yang berdampak kepada pihak eksternal, yaitu pelanggan. Salah satu pelanggan dari PT X mengungkapkan bahwa karyawan PT X kurang ramah dan kurang memberikan perhatian terhadap pelanggan.

Perusahaan berusaha keras untuk dapat meminimalisir hal-hal yang bersifat kontraproduktif dalam setiap situasi, termasuk perilaku kerja karyawan. Hal ini karena perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku individu yang dapat membawa dampak negatif terhadap organisasi. Sumber daya manusia memegang peranan yang utama dalam seluruh proses organisasi, dan produktivitas merupakan salah satu fokus utama yang menjadi perhatian dan membawa peranan penting dalam menentukan tingkat kesuksesan sebuah organisasi. Oleh karena itu, menemukan penyebab perilaku kerja kontraproduktif dan melakukan pencegahannya sangat diperlukan untuk peningkatan produktivitas perusahaan.

Martinko (2002) memaparkan bahwa munculnya perilaku kerja kontraproduktif berhubungan dengan dua faktor, yaitu faktor individual dan situasional. Faktor individual yang dimaksud adalah faktor yang berasal dari dalam diri, seperti *gender*, *locus of control*, *attribution style*, *core self-evaluation*, *integrity*, dan *negative affectivity (Neuroticism)*. Faktor situasional adalah faktor yang berasal dari luar individu, konteks individu dalam perusahaan disebut sebagai faktor organisasi. Faktor situasional meliputi sumber penyebab stres (penumpukan beban pekerjaan dan suasana kerja), perubahan di tempat kerja (restrukturisasi, perubahan remunerasi, pemindahan tugas/mutasi, dan lain-lain), dan persepsi ketidakadilan. Peneliti melihat bahwa seluruh faktor situasional berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja.

Sebuah penelitian berjudul *The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour among Hotel Employees: An Exploratory Study* (Intan Nurul, 2013), mendalami pengaruh dari *big five Personality Traits* terhadap perilaku kerja kontraproduktif, baik secara organisasi dan individual. Hasilnya didapat dari sample 178 karyawan hotel dari berbagai departemen. Untuk CWB-O, hasilnya menunjukkan hubungan yang positif antara karyawan dengan *Neuroticism* dan *Openness to Experience*, serta memiliki hubungan yang negatif dengan *Agreeableness*. Untuk CWB-I, hasilnya menunjukkan hubungan positif dengan karyawan yang memiliki tingkat *Neuroticism* dan *Openness to*

Experience yang tinggi, serta hubungan yang negatif dengan *Extraversion* dan *Agreeableness*.

Kajian meta analisis oleh Berry (2012) yang menggunakan faktor-faktor trait kepribadian menunjukkan semakin tinggi tingkat *Agreeableness* maka semakin rendah tingkat perilaku *Sabotage* dan *abuse*, semakin tinggi *Conscientiousnes* maka semakin rendah perilaku *Withdrawal*, semakin tinggi *Openess to Experience* maka semakin rendah tingkat *Withdrawal*, dan semakin tinggi *Neuroticism* maka tingkat *sabotage* semakin tinggi. Bowling (2011) mengindikasikan bahwa *Neuroticism* adalah dimensi trait kepribadian yang paling konsisten memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Berdasarkan penelitian sebelumnya yang sudah disimpulkan oleh Bowling (2011), dimensi *Neuroticism* adalah dimensi trait kepribadian yang paling konsisten memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif maka penelitian ini akan berfokus kepada dimensi *Neuroticism* dalam trait kepribadian sebagai faktor disposisional yang menjadi penyebab perilaku kerja kontraproduktif.

Trait kepribadian *Neuroticism* menggambarkan seseorang yang memiliki masalah dengan emosi yang negatif, seperti rasa khawatir dan rasa tidak aman. Secara emosional, mereka labil, seperti juga teman-temannya yang lain, yang juga mengubah perhatian menjadi sesuatu yang berlawanan. Individu yang memiliki skor tinggi pada *neuroticism* cenderung mudah cemas, temperamental, mengasihani diri, dan rapuh terhadap gangguan yang berkaitan dengan stres. Sebaliknya, individu dengan skor *neuroticism* yang rendah biasanya lebih tenang, bertemperamen lembut, mudah berpuas diri, dan tidak berperasaan. Skor *neuroticism* menilai kestabilan emosi serta mengidentifikasi kecenderungan individu apakah mampu menghadapi stress.

Manusia adalah inti dari sebuah organisasi. Manusia dalam organisasi termasuk di dalamnya adalah karyawan yang menggerakkan organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Perilaku karyawan adalah yang membuat sebuah organisasi dapat berjalan efektif dan menguntungkan sehingga pada akhirnya organisasi akan mencapai hasil yang diinginkan. Seberapa

pun besarnya faktor organisasi, seperti *role stressor*, *organizational constraints*, dan *interpersonal conflict*, tetapi trait kepribadian karyawan yang positif dapat meminimalisir peluang terjadinya perilaku kerja kontraproduktif. Sebaliknya, tidak adanya faktor organisasi, seperti *role stressor*, *organizational constraints*, dan *interpersonal conflict*, tetapi jika karyawan memiliki trait kepribadian yang positif terhadap munculnya perilaku kerja kontraproduktif maka kecenderungan perilaku kerja kontraproduktif berpotensi untuk terjadi.

Penelitian mengenai faktor organisasi, yaitu kualitas kehidupan kerja yang berhubungan dengan perilaku kerja kontraproduktif diteliti oleh Firdousiya (2013) dalam jurnalnya berjudul *Relationship Between Quality of Work Life, Relation Quotient, and Counterproductive Work Behavior*. Penelitian tersebut bertujuan untuk mempelajari sifat dan tingkat hubungan antara dimensi kualitas kehidupan kerja, hubungan kecerdasan, dan perilaku kerja kontraproduktif dari petugas penegak hukum. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa dimensi kualitas kehidupan kerja memiliki nilai korelasi negatif -0,283 (signifikansi <0,01) dengan perilaku kerja kontraproduktif.

Hal tersebut menunjukkan bahwa perbaikan dalam kualitas kerja yang dirasakan individu akan membantu mengurangi tingkat perilaku kerja kontraproduktif bagi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan dalam kualitas kerja yang dirasakan individu akan membantu mengurangi tingkat perilaku kerja kontraproduktif bagi karyawan. Dari sini jelas bahwa jaminan kondisi yang sangat aman dan sehat di tempat kerja akan membantu untuk mengurangi perilaku kerja kontraproduktif di tempat kerja. Oleh karena itu, salah satu cara untuk memastikan kinerja yang lebih baik dari karyawan dan meningkatkan perilaku produktif di tempat kerja adalah memastikan bahwa setiap individu karyawan dapat mengalami kualitas hidup lebih baik, yang secara alami membantu mengurangi tingkat perilaku kerja kontraproduktif di tempat kerja sehingga meningkatkan produktivitas.

Peneliti lainnya mengenai hubungan kualitas kehidupan kerja dengan perilaku kerja kontraproduktif, yaitu Masoomzadeh (2013)

dalam jurnalnya, *Surveying the Relationship Between Quality of Work Life Components and Counterproductive Work Behavior in Ardabil Province of Mellat Bank Employees*, menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan seluruh dimensinya secara signifikan berkaitan dengan perilaku kerja kontraproduktif. Korelasi negatif yang kuat ditemukan antara Konstitusionalisme dan perilaku kerja kontraproduktif ($r = -0,511$ dan $Sig=0,002$), sedangkan korelasi terlemah ditemukan dalam hubungan kompensasi yang adil dan perilaku kerja kontraproduktif ($r = -0,016$ dan $Sig=0,841$).

Peneliti melihat bahwa trait kepribadian *Neuroticism* dan kualitas kehidupan kerja mempunyai kaitan langsung sebagai variabel bebas terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Sebagai variabel bebas yang dimaksud adalah trait kepribadian *Neuroticism* dan kualitas kehidupan kerja yang berperan dalam menentukan tinggi rendahnya perilaku kerja kontraproduktif.

Perilaku Kerja Kontraproduktif

Ada sejumlah istilah yang digunakan oleh para ahli mengenai penyimpangan perilaku kerja yang sekarang disebut dengan konsep perilaku kerja kontraproduktif, seperti perilaku agresif, perilaku kerja menyimpang, perilaku antisosial, dan perilaku kerja kontraproduktif. Beragam istilah digunakan, tetapi keseluruhan istilah tersebut mengacu pada makna yang sama, yaitu sebuah konsep tentang perilaku kerja karyawan yang dapat merugikan atau membahayakan organisasi maupun anggota organisasi lainnya.

Sebelum pertengahan dekade 1990-an, pendekatan yang paling umum adalah untuk menguji perilaku disfungsi individu tanpa ada kerangka menyeluruh yang memadai. Misalnya, mengenai topik keterlambatan oleh Blau tahun 1995, kekerasan di tempat kerja oleh Rogers & Kelloway tahun 1997, sabotase oleh Mangione & Quinn tahun 1975, pencurian oleh Greenberg tahun 1990, dan absensi oleh Johns tahun 1994 dengan sedikit pemahaman bahwa perilaku yang berbeda-beda tersebut memiliki beberapa kesamaan. Sebuah pandangan yang

lebih integratif diusulkan oleh Robinson dan Bennett (1995) mengenai tipologi perilaku menyimpang dalam organisasi. Robinson dan Bennett mengklasifikasikan perilaku yang berbeda sesuai dengan sifat dari pelakunya (individu vs organisasi) dan tingkat intensi perilakunya. Penemuan mereka merupakan validasi sejumlah peneliti sebelumnya, misalnya Hollinger & Clark (1982) dan Wheeler (1976), selanjutnya menjadi sebuah sumber penelitian untuk banyak penelitian lainnya mengenai penyimpangan perilaku kerja.

Robinson dan Bennett (1995) mendefinisikan penyimpangan perilaku kerja sebagai tindakan melanggar norma-norma organisasi sehingga mengancam kesejahteraan anggota dan organisasi itu sendiri. Selanjutnya, pendekatan ini menegaskan bahwa penyimpangan perilaku kerja harus memiliki setidaknya potensi untuk merugikan, baik kesejahteraan organisasi atau anggotanya, tetapi tidak termasuk pelanggaran kesopanan, seperti kurang sopan santun dan tindakan bersosialisasi lainnya yang salah. Pandangan tersebut terus disempurnakan menjadi konsep yang lebih komprehensif, yaitu terdiri dari dua dimensi yang setiap perilakunya sesuai definisi dapat dikategorikan dan dibedakan dari lainnya. Dimensi pertama, perilaku menyimpang menurut beratnya, mulai dari ringan sampai berat. Beberapa perilaku menyimpang, seperti berbicara yang tidak perlu dengan rekan kerja selama jam kerja akan diklasifikasikan sebagai tindakan menyimpang ringan. Perilaku lainnya seperti serangan fisik akan tergolong berat. Jenis kedua dimensi perilaku menyimpang sesuai dengan target perilaku, apakah perilaku dapat membahayakan individu (penyimpangan interpersonal) atau kesejahteraan organisasi (penyimpangan organisasi). Dua dimensi tersebut menghasilkan empat kuadran dalam mengklasifikasi perilaku menyimpang.



Gambar 1. Kuadran Penyimpangan Perilaku

Peneliti lainnya mengkritik model tersebut karena dikembangkan berdasarkan persepsi subjektif mengenai kesamaan perilaku menyimpang dan tidak menggunakan analisis faktor. Peneliti lain mulai mengurai kembali struktur konsep penyimpangan kerja dan mulai memasukkan domain perilaku lainnya, seperti alkohol dan penggunaan narkoba (Sackett & Devore, 2002), dan lain-lain. Beberapa peneliti kemudian menyebutkan konsep tersebut secara spesifik sebagai Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*).

Sacket dan DeVore (2002) mengartikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif mencakup segala bentuk perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang bertentangan dengan tujuan organisasi tersebut. Robinson dan Bennett (1995) mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif sebagai perilaku sukarela yang melanggar norma-norma organisasi secara signifikan sehingga mengancam kesejahteraan organisasi, anggotanya, atau keduanya. Spector (2006) mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif sebagai tindakan-tindakan yang merugikan atau dimaksudkan untuk menyakiti individu atau organisasi. Berdasarkan pendapat para ahli, peneliti mengambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan perilaku kerja kontraproduktif

adalah segala macam bentuk perilaku yang dilakukan individu, baik sengaja atau tidak, yang bertentangan atau menghambat organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Spector (2006) menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif terdiri dari tindakan yang merugikan atau niat untuk merugikan organisasi dan *stakeholder* (misalnya, klien, rekan kerja, pelanggan, atau supervisor). Spector secara spesifik mengembangkan klasifikasi CWB ke dalam 5 subdimensi perilaku kepada masing-masing dimensi, yaitu *abuse*, *production deviance*, *sabotage*, *theft*, dan *withdrawal*. Perilaku *abuse* menurut Spector adalah segala bentuk pelanggaran yang meliputi perilaku berbahaya yang ditujukan pada orang lain, baik secara fisik maupun psikologis, seperti pelecehan, perilaku kasar terhadap orang lain, tindakan agresi, baik secara fisik maupun verbal, memulai dan menyebarkan rumor yang merusak nama baik perusahaan atau orang lain, ancaman, komentar yang tidak baik, mengabaikan orang lain, atau mengurangi kemampuan seseorang untuk bekerja secara efektif. Perilaku *production deviance* menurut Spector adalah tindakan untuk melakukan pekerjaan dengan tidak benar, mendatangkan bahaya, menyebabkan kerugian, dan kegagalan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Perilaku yang termasuk kategori ini yaitu mengurangi jam kerja, pulang lebih awal, memanfaatkan fasilitas e-mail atau internet organisasi untuk kepentingan pribadi (*cyberloafing*), tidak mematuhi prosedur kerja yang benar, kualitas kerja yang rendah, seperti lamban dalam bekerja.

Perilaku *Sabotage* menurut Spector adalah perusakan barang milik perusahaan atau sesama karyawan secara sengaja ataupun tidak sengaja, dan membuang-buang persediaan bahan kerja. Perilaku *Theft* menurut Spector adalah tindakan mengambil barang milik perusahaan atau sesama karyawan tanpa izin, termasuk perilaku korupsi. Seperti sabotase, beberapa peneliti telah menyarankan bahwa pencurian dapat menjadi bentuk agresi terhadap organisasi, yaitu dilakukan dalam upaya untuk membahayakan. Perilaku *Withdrawal* menurut Spector adalah bentuk penarikan diri untuk menghindari pekerjaan, seperti ketidakhadiran, keterlambatan, mangkir, dan *turnover* yang akhirnya menyebabkan

turunnya omzet dan tidak produktifnya organisasi. Ada kemungkinan *withdrawal* termotivasi oleh keinginan untuk menyakiti organisasi.

Martinko (2002) memaparkan pemicu perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi pada karyawan dibagi menjadi dua faktor, yaitu faktor situasional dan disposisional. Faktor-faktor situasional pemicu perilaku kerja kontraproduktif dibagi dalam tiga hal, yaitu sumber penyebab stres (seperti pertentangan peran, penumpukan beban pekerjaan, gaya kepemimpinan, dan pertentangan antara rekan kerja), perubahan di tempat kerja (perubahan manajemen, pemotongan gaji, ketidaknyamanan situasi), dan persepsi ketidakadilan. Faktor-faktor disposisional pemicu perilaku kerja kontraproduktif, meliputi perbedaan individual, seperti karakteristik kepribadian, karakteristik demografi, dan lain sebagainya.

Trait (Trait) Kepribadian Neuroticism

Trait merupakan istilah untuk bagian dari perilaku seseorang yang konsisten. Trait dapat digunakan untuk menjelaskan, menyimpulkan, dan memprediksi perilaku seseorang. Trait manusia bersifat internal, artinya bahwa individu membawa keinginan mereka dari satu situasi ke situasi lainnya. Selanjutnya, keinginan tersebut dapat dikatakan sebagai penyebab suatu perilaku, artinya bahwa *trait* yang dimiliki individu dapat menjelaskan penyebab perilaku dalam individu (Larsen, 2008). Trait dapat memperlihatkan perilaku seseorang yang terjadi bukan sebagai respons terhadap situasi melainkan perilaku yang melekat/pola perilaku individual (Pervin, 2005).

Terdapat beberapa ahli yang berpendapat mengenai definisi kepribadian. Larsen & Buss (2002) menyatakan bahwa kepribadian merupakan sekumpulan perilaku psikologis dan mekanisme di dalam individu yang diorganisasikan, relatif bertahan, dan memengaruhi interaksi dan adaptasi individu di dalam lingkungan. Pervin (2005) berpendapat bahwa kepribadian mewakili karakteristik individu yang terdiri dari pola-pola pikiran, perasaan, dan perilaku yang konsisten. Larsen (2008) menyatakan bahwa kepribadian adalah sekumpulan trait psikologis dan mekanisme di dalam individu yang diorganisasikan, relatif bertahan yang memengaruhi interaksi dan adaptasi individu di dalam

lingkungan. Boyle (2008) menyatakan bahwa kepribadian adalah pola watak yang relatif permanen, dan bentuk karakter unik yang memberikan konsistensi dan individualitas bagi perilaku seseorang. Kepribadian dapat dikatakan sebagai total jumlah dari cara-cara individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain.

Terdapat karakteristik-karakteristik yang umumnya melekat pada masing-masing diri individu. Karakter tersebut yang ketika ditunjukkan dalam berbagai situasi disebut dengan trait kepribadian. Trait kepribadian ini menunjukkan berbagai perilaku dari individu dalam berbagai pola. Semakin konsisten dan sering munculnya karakteristik ini dalam berbagai situasi maka akan semakin mendeskripsikan karakteristik seorang individu (Robbins, 2008).

Terdapat beberapa pendekatan yang dikemukakan oleh para ahli untuk memahami trait kepribadian. Salah satunya adalah *Five Factor Model* atau yang lebih sering disebut dengan *The Big Five Personality Traits* oleh McCrae (2003). *The Big Five Personality Traits* adalah pengenalan lima komponen yang berbeda, yang ketika disajikan bersama akan memberikan gambaran yang sebenarnya tentang bagaimana tipe kepribadian seseorang dalam memberikan respons pada suatu situasi. *The Big Five Personality Traits* merupakan pendekatan teoretis yang mengacu kepada lima *trait* kepribadian, yakni *trait conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness*, *neuroticism*, dan *openness to experience*.

Trait kepribadian *Neuroticism* menggambarkan seseorang yang memiliki masalah dengan emosi yang negatif, seperti rasa khawatir dan rasa tidak aman. Secara emosional mereka labil, seperti juga teman-temannya yang lain, mereka juga mengubah perhatian menjadi sesuatu yang berlawanan. Individu yang memiliki skor tinggi pada *neuroticism* cenderung mudah cemas, temperamental, mengasihani diri, dan rapuh terhadap gangguan yang berkaitan dengan stres. Sebaliknya, individu dengan skor *neuroticism* yang rendah biasanya lebih tenang, bertemperamen lembut, mudah berpuas diri, dan tidak berperasaan. Skor *neuroticism* menilai kestabilan emosi serta mengidentifikasi kecenderungan individu apakah mampu menghadapi stres.

Kualitas Kehidupan Kerja

Konsep mengenai kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan dalam konferensi internasional hubungan perburuhan tahun 1972 di Arden House, Columbia University, New York. Terdapat dua pandangan mengenai kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja sebagai tujuan organisasi, yaitu meningkatkan partisipasi karyawan. Pandangan kedua menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja sebagai sebuah persepsi, yaitu pandangan karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, merasa puas, dan mendapat kesempatan untuk tumbuh dan berkembang selayaknya manusia.

Koontz dan Weihrich (1990) mendefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai suatu sistem yang mengarah pada desain pekerjaan dan suatu pengembangan pada semua bidang, yaitu pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) yang dihubungkan dengan tujuan dari sistem sosio-teknis yang mengarah pada manajemen. Kualitas kehidupan kerja diartikan sebagai kultur berbasis keterlibatan. Kultur kualitas kehidupan kerja menimbulkan komitmen timbal balik yang sangat tinggi di antara individu terhadap sasaran-sasaran organisasi serta antara organisasi dengan kebutuhan pengembangan individual. Kualitas kehidupan kerja dapat dipandang sebagai sasaran, proses, dan filosofi organisasi. Kualitas kehidupan kerja dipandang sebagai suatu sasaran, yaitu kualitas kehidupan kerja mengacu pada terciptanya peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, kepuasan orang-orang yang terlibat di dalam organisasi dan efektivitas organisasi. Menurut Walton dalam Zin (2004), kualitas kehidupan kerja adalah persepsi pekerja tentang seberapa efektifnya organisasi memberikan respons pada kebutuhan-kebutuhan karyawan yang memengaruhi pengalaman kerja.

Walton (dalam Rostiana, 2014) mendeskripsikan sembilan dimensi kualitas kehidupan kerja yang merupakan penjabaran yang dianggap paling komprehensif. Sembilan dimensi kualitas kehidupan kerja tersebut, yaitu (a) *adequate and fair pay*; (b) *safe environment*; (c) *bill of rights, including equity and due process*; (d) *development of human capacities*;

(e) *advancement opportunities*; (f) *human relations*; (g) *balance of work and family*; (h) *social relevance of employer*; dan (i) *employees' influence over decisions that affect them*. Dalam kaitan penelitian mengenai kualitas kehidupan kerja yang kontekstual dengan kondisi masyarakat Indonesia, Rostiana (2014) menyusun sembilan dimensi kualitas kehidupan kerja yang mengevaluasi sembilan konstruk dari Walton sehingga mempunyai perbedaan yang signifikan antarvariabel dan sesuai dengan karakteristik masyarakat Indonesia. Sembilan dimensi kualitas kehidupan kerja tersebut, yaitu (a) *Adequate and fair compensation*; (b) *Safe and healthy environment*; (c) *Balance of work and family (nonwork-life)*; (d) *Social integration*; (e) *Supervisory*; (f) *Constitutionalism in the work organization*; (g) *Opportunity for career growth*; (h) *Opportunity to use and develop human capacities*; dan (i) *Job characteristic (skill variety, task identity, task significant, autonomy, dan feedback from the job)*.

Adequate and fair compensation (kompensasi yang tepat dan adil), mencakup penghargaan yang diberikan oleh organisasi sebagai hasil balas jasa atas kontribusi kerja karyawan, seperti upah, kompensasi, bonus, tunjangan, dan fasilitas yang diharapkan sesuai, adil, dan dengan suatu jaminan kepastian dalam tiap hari, minggu, bulan, dan tahun. Hal ini berarti perusahaan harus memberikan gaji dan kompensasi yang sesuai standar untuk pegawai pada tingkatan yang sama serta kompetitif apabila dibandingkan dengan perusahaan lain.

Safe and healthy environment (lingkungan kerja yang aman dan sehat), menyangkut suatu sistem pengendalian terhadap manusia, sarana, lingkungan kerja, dan perangkat lunak untuk hal-hal yang berhubungan dengan kondisi fisik dari tempat bekerja, seperti kebersihan, keamanan, serta memiliki risiko kecelakaan yang rendah. Lingkungan kerja yang aman dan sehat juga meliputi lingkungan kerja yang bebas dari kebisingan, bebas dari gangguan pandangan seperti pencahayaan di lingkungan kerja yang baik dan bebas polusi.

Balance of work and family (nonwork-life) mencakup indikator ketersediaan waktu untuk menjalankan peran sebagai anggota keluarga di rumah, ketersediaan waktu untuk menemani keluarga, waktu/

kesempatan untuk bersama atau berkomunikasi dengan keluarga, ketersediaan waktu untuk membereskan urusan pribadi, urusan di luar pekerjaan, ketersediaan waktu untuk membersihkan rumah (tempat tinggal), ketersediaan waktu untuk menyelesaikan tugas di tempat kerja, dan ketersediaan waktu untuk menyelesaikan urusan/tugas rumah tangga.

Social integration in the work organization (interaksi sosial di tempat kerja) berkaitan dengan hubungan yang terjalin antara karyawan dengan rekan kerja maupun perusahaan. Sejauh mana lingkungan pekerjaan dan rekan kerja dapat menerima kehadiran individu dan sejauh mana lingkungan kerja lepas dari prasangka yang destruktif. Apakah karyawan mencapai identitas personal dan kepercayaan diri dikarenakan keadaan di tempat kerja yang bebas dari prasangka.

Supervisory mencakup beberapa indikator, seperti atasan melibatkan bawahan menyusun/mendiskusikan aturan, atasan memberi informasi mengenai keputusan atau hasil rapat, kemampuan atasan dalam menyelesaikan tugas, kemampuan atasan dalam mengarahkan bawahan, kepercayaan atasan terhadap bawahan, kerajinan yang dimiliki atasan, kesempatan untuk menyampaikan usul atau pendapat kepada atasan, pelaksanaan aturan oleh atasan, kepedulian atasan terhadap masalah pribadi bawahan, kesabaran yang dimiliki oleh atasan, kesediaan atasan untuk mendukung bawahan, kesediaan atasan mendengarkan bawahan, dan trait hormat atasan terhadap bawahan.

Constitutionalism in the work organization (hak-hak karyawan dalam perusahaan), berkaitan sejauh mana organisasi dapat memenuhi hak-hak yang semestinya dimiliki karyawan dan sejauh mana organisasi memberikan kebebasan terhadap keleluasaan pribadi.

Opportunity for career growth, mencakup indikator, yaitu kesempatan untuk mengikuti pelatihan (*training*), kesempatan untuk meningkatkan jenjang karier (promosi), kesempatan untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan, dan sistem penghargaan (*reward system*) kepada pegawai.

Opportunity to use and develop human capacities (kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan pekerja) menyangkut pada bagaimana organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan dan mengembangkan segala kemampuan dan keterampilan yang dia miliki dan apakah pekerjaan tersebut memberikan tantangan bagi dirinya untuk terlibat sepenuhnya. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang juga meliputi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan.

Job characteristic mencakup indikator, seperti pekerjaan membutuhkan banyak keterampilan (*skill*), pekerjaan membutuhkan keahlian khusus, ada kejelasan sistem dan prosedur kerja, ada kejelasan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan, pekerjaan bermanfaat bagi banyak orang, pekerjaan dipandang penting oleh banyak orang, ada kebebasan dalam berinisiatif atau mengambil keputusan, ada kebebasan dalam menentukan cara kerja, ada kebebasan dalam menentukan hal-hal yang akan dikerjakan, kebebasan (*autonomy*) di dalam melakukan pekerjaan, ada sistem penilaian kinerja (*performance appraisal*), ketersediaan umpan balik (*feedback*) oleh atasan kepada bawahan, terdapat umpan balik (*feedback*) terhadap hasil kerja dan disampaikan secara baik-baik tanpa menyinggung perasaan.

Kerangka Berpikir

Penney (2011) berpendapat bahwa trait kepribadian merupakan faktor penentu penting dari perilaku individu di tempat kerja. Penelitian mengenai keterkaitan antara trait kepribadian dalam memprediksi perilaku kerja kontraproduktif masih terus dikembangkan, tetapi telah ditemukan bahwa *The Big Five Personality Traits* mempunyai sifat-sifat yang dapat memprediksi perilaku kerja kontraproduktif. Dari kelima dimensi tersebut, prediktor terkuat dari perilaku kerja kontraproduktif merujuk kepada *neuroticism*.

Nathan Bowling (2010) berusaha menyempurnakan penelitian-penelitian sebelumnya mengenai perilaku kerja kontraproduktif

dan berusaha menata variabel-variabel penyebab perilaku kerja kontraproduktif secara lebih konstruktif. Ia menemukan bahwa trait kepribadian *Neuroticism* adalah variabel moderator antara *stressor* pekerjaan (faktor organisasi) dan perilaku kerja kontraproduktif. Analisis dengan menggunakan data yang dikumpulkan dari 726 orang dewasa yang bekerja di beragam pekerjaan menemukan bahwa stres kerja lebih kuat hubungannya dengan perilaku kerja kontraproduktif di kalangan pekerja dengan *conscientiousness* yang rendah atau tinggi dalam *neuroticism* daripada kalangan pekerja yang tinggi dalam *conscientiousness* atau rendah dalam *neuroticism*.

Penelitian ini menunjukkan kehadiran variabel stres kerja dapat menjadi masalah yang cukup besar bagi individu dengan *conscientiousness* yang rendah atau yang memiliki *neuroticism* tinggi. Dengan demikian, organisasi dapat secara khusus menargetkan individu-individu tersebut ketika menerapkan intervensi stres. Sebagai contoh, manajemen harus didorong untuk memasukkan tes kepribadian (misalnya, ukuran *conscientiousness* dan *neuroticism*) dalam urutan seleksi karyawan mereka.

Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai perilaku kerja kontraproduktif, peneliti melihat bahwa trait kepribadian *neuroticism* dan kualitas kehidupan kerja mempunyai kaitan langsung sebagai variabel bebas terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Sebagai variabel bebas, maksudnya trait kepribadian *Neuroticism* dan kualitas kehidupan kerja yang berperan dalam menentukan tinggi rendahnya perilaku kerja kontraproduktif.

Kualitas kehidupan kerja memungkinkan agar anggota organisasi di semua tingkatan dapat berpartisipasi aktif berkontribusi dalam membentuk lingkungan, metode, hasil, dan proses organisasi yang bertujuan meningkatkan kualitas hidup anggotanya. Oleh karena itu, perilaku kerja kontraproduktif, seperti *absenteeism*, *low performance*, *poor morale*, dan *occasional sabotage* adalah akibat dari rendahnya kualitas kehidupan kerja. Unsur-unsur yang berkaitan dengan rendahnya kualitas kehidupan kerja dapat mengembangkan karakteristik perilaku tertentu,

seperti kecurigaan hingga isolasi diri dari lingkungan sosial. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh *National Productivity Council* (dalam Firdousiya, 2013) menunjukkan bahwa seorang polisi yang bekerja 16 jam sehari dan 7 hari seminggu harus memiliki waktu istirahat dan memperoleh fasilitas rekreasi untuk memulihkan kesehatan mentalnya karena bekerja selama berjam-jam di bawah tekanan dan ketegangan dapat menyebabkan munculnya perilaku agresif dan kekerasan di tempat kerja. Dengan demikian, keadaan menurunnya kualitas kehidupan kerja bagi seorang polisi menyebabkan beberapa pengaruh berupa perubahan perilaku menjadi perilaku kerja kontraproduktif.

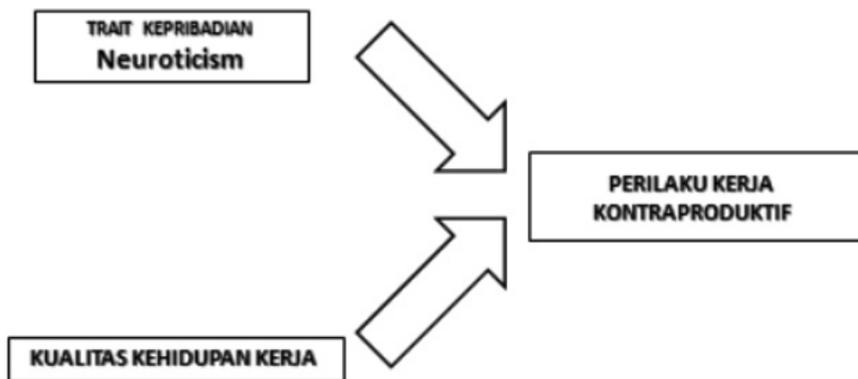
Berdasarkan penelitian terdahulu mengenai perilaku kerja kontraproduktif, peneliti melihat bahwa trait kepribadian *Neuroticism* dan kualitas kehidupan kerja mempunyai kaitan langsung sebagai variabel bebas terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Sebagai variabel bebas maksudnya trait kepribadian *Neuroticism* dan kualitas kehidupan kerja yang berperan dalam menentukan tinggi rendahnya perilaku kerja kontraproduktif.

Penelitian Firdousiya (2013) mengenai pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif menunjukkan bahwa korelasi negatif antara kualitas kehidupan kerja dengan perilaku kerja kontraproduktif yang mengindikasikan bahwa perubahan dari kualitas kehidupan kerja dapat menolong untuk menurunkan tingkat perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Penelitian ini menunjukkan dengan jelas bahwa jaminan terhadap keamanan dan kesehatan kerja sebagai bagian dari kualitas kehidupan kerja dapat menolong menurunkan perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian lain oleh Masoomzadeh, Feizi, dan Alipour (2013) menunjukkan korelasi negatif yang sangat signifikan antara kualitas kehidupan kerja dan perilaku kerja kontraproduktif ($r=-0,511$ sig= $0,002$) dengan korelasi terendah, yaitu dimensi *fair and appropriate compensation*.

Penelitian ini akan mengukur berapa besar peran faktor internal (individual) berupa trait kepribadian *Neuroticism* dan peran faktor eksternal (organisasi), yaitu kualitas kehidupan kerja terhadap

perilaku kerja kontraproduktif dan membandingkan dari kedua faktor tersebut manakah yang lebih besar perannya terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penjabaran kerangka pemikiran yang telah diuraikan tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- H₀: Tidak ada peran antara trait kepribadian *Neuroticism* dan kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif.
- H₁: Peran trait kepribadian *Neuroticism* terhadap perilaku kerja kontraproduktif lebih besar dari peran kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif.
- H₂: Peran kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif lebih besar dari peran trait kepribadian *Neuroticism* terhadap perilaku kerja kontraproduktif.



Gambar 2. Kerangka Berpikir

METODE

Karakteristik Responden Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT X dengan jumlah total terdaftar 30 orang per 1 Februari 2016. Peneliti melakukan pengambilan sampel terhadap 100% populasi.

Tabel 1. Karakteristik Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-laki	23	76,66%
Perempuan	7	23,33%

Dari 30 responden penelitian, responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 23 orang dan perempuan 7 orang. Mayoritas karyawan PT X berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 23 karyawan (76,66%).

Tabel 2. Karakteristik Usia Responden

Usia	Jumlah	%
18-20	1	3,33%
20-30	20	66,66%
30-40	6	20%
40-50	1	3,33%
50-60	2	6,66%

Dari 30 responden penelitian, terdapat beragam kategori usia dengan rentang usia 18-56 tahun. Mayoritas karyawan PT X berusia antara 20-30 dengan jumlah 20 karyawan (66,6%).

Tabel 3. Karakteristik Status Perkawinan Responden

Status Perkawinan	Jumlah	%
Kawin	12	40%
Tidak Kawin	18	60%

Dari 30 responden penelitian, peneliti membagi 2 kategori status perkawinan, yaitu kawin dan tidak kawin. Mayoritas karyawan PT X berstatus tidak kawin dengan jumlah 18 orang (60%).

Tabel 4. Karakteristik Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
SMA	8	26,66%
S1	18	60%
S2	4	13,33%

Dari 30 responden penelitian, peneliti membagi 3 kategori tingkat pendidikan, yaitu SMA, S-1, dan S-2. Mayoritas karyawan PT X memiliki tingkat pendidikan S-1 dengan jumlah 18 orang (60%).

Tabel 5. Karakteristik Pekerjaan Responden

Karakteristik Jabatan	Managerial	Professional	Entrepreneurial
Jumlah Karyawan	22	4	4

Terdapat 3 kelompok responden yang dibedakan berdasarkan karakteristik pekerjaan, yaitu karakteristik jabatan bidang *Managerial*, *Professional*, dan *Entrepreneurial*. Karakteristik jabatan *Managerial* menjalankan fungsi *supporting* dalam suatu proses bisnis dan memiliki jenjang/hierarki kepemimpinan. Contoh jabatan dengan karakteristik *Managerial* di PT X dalam divisi *Training-Consulting-Research* adalah *Operating Manager (Chief Operating Officer)* yang membawahi para *Supervisor* di departemen *training, consulting, dan research*. Masing-masing *Supervisor* membawahi staf dalam lingkup tugasnya untuk menjalankan proses bisnis dan *men-support* kepemimpinan perusahaan. Contoh jabatan dengan karakteristik *Managerial* di PT X dalam divisi *HR Services, Outsourcing, dan Job-Supply* adalah *Operating Manager (Chief Operating Officer)* yang membawahi para *Supervisor* dalam departemen *HR Services, Outsourcing, dan Job-Supply*, dan selanjutnya para *Supervisor* membawahi staf dalam departemen tersebut.

Karakteristik jabatan *Professional* berfungsi untuk menjalankan fungsi spesialis dari bisnis utama perusahaan, ibarat dokter-dokter dalam sebuah manajemen klinik atau rumah sakit. Karakteristik jabatan *Professional* adalah jabatan yang mengandalkan kompetensi individu dan tidak terikat kepada fungsi kepemimpinan. Contoh pekerjaan dengan karakteristik *Professional* adalah *Trainer/Pengajar, Consultant/Konsultan, dan Researcher/Periset*. Ketiga jabatan tersebut memiliki peran utama dalam PT X, dan fungsi-fungsi *supporting* dan keadministrasian dibantu oleh tim *Managerial*.

Karakteristik jabatan *Entrepreneurial* berfungsi untuk membuka bisnis-bisnis baru, memanfaatkan peluang untuk melakukan diversifikasi

usaha, serta mengembangkan kapasitas perusahaan. Karakteristik jabatan *Entrepreneurial* adalah para perintis usaha yang diberi saham oleh pemilik usaha, dan patokan kinerjanya diukur dari *return on investment* (ROI), yaitu seberapa hasil dari investasi yang diberikan perusahaan. Para *Entrepreneur* membutuhkan fungsi *Professional* dan *Managerial* untuk memutar siklus usaha sehingga berkesinambungan. Contoh dari pekerja *Entrepreneurial* adalah direktur unit usaha logistik dan perdagangan yang baru dalam tahap perintisan.

PT X memiliki kebijakan bahwa pekerja bidang *Professional* dan *Entrepreneurial* juga memiliki jabatan rangkap dalam pekerjaan *Managerial*. Hal ini dimaksudkan agar tercipta proses kaderisasi dan komando kepemimpinan yang konstruktif berdasarkan nilai perusahaan. Dapat dikatakan bahwa walaupun beberapa responden adalah pekerja dengan karakteristik *Professional* dan *Entrepreneurial*, tetapi semua responden merupakan seluruh karyawan yang berada dalam karakteristik pekerjaan *Managerial*.

Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan definisi operasional dari variabel-variabel penelitian yang akan digunakan. Adapun penjelasan tersebut meliputi definisi operasional setiap dimensi dari variable trait kepribadian, kualitas kehidupan kerja, dan perilaku kerja kontraproduktif.

Trait kepribadian Neuroticism menggambarkan seseorang yang memiliki masalah dengan emosi yang negatif, seperti rasa khawatir dan rasa tidak aman. Secara emosional mereka labil, seperti juga teman-temannya yang lain, mereka juga mengubah perhatian menjadi sesuatu yang berlawanan.

Perilaku kerja kontraproduktif/*counterproductive work behavior* (CWB) adalah segala macam bentuk perilaku yang dilakukan individu, baik sengaja atau tidak, yang bertentangan atau menghambat organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, seperti *abuse*, *production deviance*, *sabotage*, *theft*, dan *withdrawal*. Terdapat 2 kategori perilaku kerja kontraproduktif, yaitu kategori perilaku kerja kontraproduktif yang ditujukan kepada organisasi (CWB-O) dan perilaku kerja kontraproduktif

yang ditujukan kepada individu (CWB-I). CWB-O disebabkan oleh faktor-faktor organisasi, seperti pertentangan peran, penumpukan beban pekerjaan, gaya kepemimpinan, perubahan manajemen, pemotongan gaji, dan lain-lain. CWB-I disebabkan oleh faktor-faktor pribadi, seperti konflik pribadi dengan rekan kerja.

Kualitas kehidupan kerja adalah ukuran seberapa efektifnya organisasi memberikan respons pada kebutuhan-kebutuhan karyawan. Terdapat 9 kriteria kualitas kehidupan kerja yang meliputi *adequate and fair pay*; *safe/healthy working conditions, facilities, and work environment*; *balance of work and family (nonwork-life)*; *social integration in the work organization*; *supervisory (social relevance of employer)*; *constitutionalism in the work organization*; *opportunity for career growth*; *opportunity to use and develop human capacities*; dan *job characteristic*. *Adequate and fair pay* berkaitan dengan kesesuaian antara gaji dengan standar sosial yang berkecukupan atau standar subjektif dari penerima. *Safe/healthy working conditions, facilities, and work environment*, yaitu suatu sistem pengendalian terhadap manusia, sarana, lingkungan kerja, dan perangkat lunak.

Balance of work and family (nonwork-life) mencakup ketersediaan waktu untuk menyelesaikan tugas di tempat kerja dan menyelesaikan urusan/tugas rumah tangga. *Social integration in the work organization* adalah sejauh mana hubungan yang terjalin antara karyawan dengan rekan kerja maupun perusahaan. *Supervisory* adalah sejauh mana atasan melibatkan bawahan menyusun/mendiskusikan berbagai hal terkait pekerjaan. *Constitutionalism in the work organization* adalah sejauh mana organisasi dapat memenuhi hak-hak yang semestinya dimiliki karyawan dan sejauh mana organisasi memberikan kebebasan terhadap keleluasaan pribadi.

Opportunity for career growth adalah sejauh mana pekerjaan yang digeluti oleh karyawan dapat memberikan peluang bagi dirinya untuk maju dalam karier di masa yang akan datang. *Opportunity to use and develop human capacities* adalah sejauh mana pekerjaan yang digeluti oleh karyawan memberikan kesempatan kepada karyawan

untuk menggunakan dan mengembangkan segala kemampuan dan keterampilan yang dia miliki. *Job characteristic* adalah seberapa besar ruang lingkup tanggung jawab dalam suatu pekerjaan, berkaitan dengan kejelasan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan.

Desain penelitian ini adalah penelitian non-experimental dengan metode pendekatan penelitian kuantitatif. Peneliti telah menetapkan tiga variabel dalam penelitian masing-masing, dua variabel bebas, yaitu Trait Kepribadian *Neuroticism* dan Kualitas Kehidupan Kerja, dan satu variabel terikat berupa Perilaku Kerja Kontraproduktif. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pusat PT X di Jakarta. Tempat penelitian ini dipilih karena berawal dari studi pendahuluan, peneliti menemukan permasalahan mengenai perilaku kerja kontraproduktif yang dipengaruhi oleh trait kepribadian dan kualitas kehidupan kerja. Penelitian dilaksanakan dalam kurun waktu Januari 2015 hingga Maret 2016. Peneliti mengawasi penelitian ini dengan observasi dan wawancara untuk menemukan permasalahan yang dihadapi. Wawancara dengan subjek penelitian dilaksanakan pada tanggal 30 April 2015. Pengambilan data berupa kuesioner dilaksanakan pada tanggal 14 Maret 2016.

Alat tes yang digunakan untuk mengukur Trait Kepribadian *Neuroticism* adalah NEO PI-R yang terdiri dari 24 butir pernyataan dimensi *Neuroticism*. Dimensi *Neuroticism* memiliki 24 item pernyataan yang terdiri dari pernyataan positif dan negatif/*reverse*. Maksud dari pernyataan positif adalah pernyataan tentang perilaku yang menunjukkan ciri-ciri dimensi tersebut, dan yang dimaksud dengan pernyataan negatif adalah pernyataan tentang perilaku yang bertolak belakang dengan ciri-ciri dimensi tersebut. Contoh pernyataan positif adalah item nomor 1: Mengkhawatirkan banyak hal. Perilaku mengkhawatirkan banyak hal adalah ciri-ciri perilaku. Contoh pernyataan negatif adalah item-item yang diberi tanda bintang (*) seperti nomor 51: Jarang berlebihan. Perilaku melebih-lebihkan adalah ciri-ciri perilaku *Neuroticism*, berarti perilaku jarang melebih-lebihkan menunjukkan negasi dari perilaku *Neuroticism*. Selanjutnya, skor dari item-item pernyataan negatif dikonversi agar setara dengan nilai pernyataan positif, yaitu score 1 menjadi 4, 2 menjadi 3, 3 menjadi 2, dan 4 menjadi 1.

Peneliti melakukan pengolahan Validitas dan Reliabilitas alat ukur *trait personality* NEO PI-R dengan menggunakan program SPSS. Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing dimensi dengan menghilangkan item-item yang $<0,2$ pada kolom *corrected item-total correlation* sehingga reliabilitasnya meningkat (0.882). Hasil dari uji validitas dan reliabilitas menyatakan bahwa item yang memenuhi syarat validitas dan reliabilitas adalah 20 item.

Alat tes yang digunakan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja adalah alat ukur QWL yang dibuat oleh Universitas Tarumanagara, yang terdiri dari 47 butir pernyataan yang merepresentasikan masing-masing dimensi kualitas kehidupan kerja. Setiap dimensi memiliki masing-masing jumlah item berbeda-beda yang terdiri dari pernyataan positif. Yang dimaksud pernyataan positif adalah pernyataan tentang perilaku yang menunjukkan ciri-ciri dimensi tersebut. Contoh pernyataan positif pada dimensi *Work Culture* adalah item nomor 1, yaitu budaya (nilai) keteraturan/kedisiplinan dalam bekerja. Budaya (nilai) keteraturan/kedisiplinan dalam bekerja adalah ciri-ciri kriteria dimensi *Work Culture*.

Tabel 6. Uji Reliabilitas Kualitas Kehidupan Kerja

DIMENSI	CRONBACH'S ALPHA	ITEM RELIABLE
<i>Job Characteristics</i>	0.906	7
<i>Social Relevance of Employer</i>	0.841	5
<i>Co-Worker</i>	0.913	3
<i>Personal Development</i>	0.910	4
<i>Pay and Benefits</i>	0.922	5
<i>Work Life Balance</i>	0.876	4
<i>Promotion</i>	0.818	3
<i>Working Condition</i>	0.862	3
<i>Supervisory</i>	0.915	5
<i>Work Culture</i>	0.942	8
TOTAL		47

Peneliti melakukan pengolahan Validitas dan Reliabilitas alat ukur kualitas kehidupan kerja dengan menggunakan program SPSS. Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing

dimensi dengan menghilangkan item-item yang lebih kecil (<) dari 0,2 pada kolom *corrected item-total correlation* sehingga reliabilitasnya meningkat. Hasil dari uji validitas dan reliabilitas menyatakan bahwa seluruh dimensi kualitas kehidupan kerja adalah valid, dan item-item kualitas kehidupan kerja yang reliabel berjumlah 47 item, tidak ada dimensi kualitas kehidupan kerja yang tereliminasi.

Alat tes yang digunakan untuk mengukur perilaku kerja kontraproduktif adalah *CWB Checklist* oleh Spector (2006) yang terdiri dari 45 butir, diujikan dengan metode *self-assessment* (menilai diri sendiri). Dimensi CWB terdiri dari 45 item positif dan yang dimaksud pernyataan positif adalah pernyataan tentang perilaku yang menunjukkan ciri-ciri dimensi tersebut. Contoh pernyataan positif adalah item nomor 1, yaitu Membuang Peralatan/Perlengkapan Milik Perusahaan Tanpa Izin, yang merupakan ciri-ciri perilaku CWB.

Peneliti melakukan perhitungan rata-rata CWB dan didapatkan hasil bahwa skor rata-rata perilaku kerja kontraproduktif dari karyawan PT X adalah 1,40 (perilaku kerja kontraproduktif rendah, batas nilai tengahnya adalah 2), dan rata-rata masing-masing dimensi juga rendah, seluruhnya di bawah 2. Peneliti melihat adanya perbedaan antara fenomena perilaku kerja kontraproduktif saat observasi dan wawancara dengan hasil *self-assessment* perilaku kerja kontraproduktif tersebut. Peneliti menduga apabila penelitian perilaku kerja kontraproduktif dilakukan dengan *self-assessment* maka responden cenderung akan menilai dirinya tidak memiliki perilaku kerja kontraproduktif dan juga tidak ingin dinilai buruk, apalagi tes tersebut dilakukan pada situasi kerja. Oleh karena itu, atas saran dari pembimbing penelitian dan beberapa pakar di bidang pengukuran terkait, peneliti melakukan pengukuran perilaku kerja kontraproduktif dengan meminta setiap atasan untuk menilai bawahannya.

Tabel 7. Rata-Rata Skor Perilaku Kerja Kontraproduktif

VARIABEL	RATA-RATA SELF ASSESSMENT	RATA-RATA DARI ATASAN	SELISIH
CWB	1.40	1.80	0.40

Setelah peneliti melakukan pengambilan data terhadap atasan masing-masing karyawan maka didapatkan perbedaan penilaian perilaku kerja kontraproduktif yang meningkat sebesar 0,4 bila dinilai oleh atasan. Peneliti menilai bahwa hasil pengambilan data perilaku kerja kontraproduktif dengan metode *appraisal* (penilaian dari atasan) lebih objektif ketimbang *self-assessment*. Oleh karena itu, selanjutnya peneliti akan menggunakan data skor dari atasan untuk melakukan pengukuran perilaku kerja kontraproduktif. Beberapa pertimbangannya adalah menghindari efek *positive thinking* (merasa diri baik) dan *faking good* (ingin memberikan citra baik) dari masing-masing karyawan karena penelitian berlangsung pada waktu kerja, di lokasi kerja, berhadapan dengan rekan kerja atau atasan, dan mungkin kekhawatiran bahwa tes tersebut akan memengaruhi penilaian kinerja dan individu masing-masing orang.

Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas dimensi CWB-O dengan menghilangkan item-item yang lebih kecil (<) dari 0,2 pada kolom *corrected item-total correlation* sehingga reliabilitasnya akan naik. Selanjutnya, peneliti menghilangkan item-item yang lebih kecil dari (<) Rhitung pada tabel R, yaitu 0,4044. Setelah dilakukan uji Validitas dan Reliabilitas didapatkan hasil jumlah item valid, yaitu di atas Rhitung 0,4044 ada 10 item dengan tingkat reliabilitas 0,858.

Tabel 8. Uji Reliabilitas CWB

VARIABEL	CRONBACH'S ALPHA	ITEM RELIABLE
CWB	0.966	45

Pengambilan data penelitian berupa kuesioner ini dilakukan pada hari Senin, 13 Maret 2016 pukul 08.45 (pada saat *briefing* pagi). Pengambilan data dilakukan di ruang serbaguna gedung kantor X lantai 1. Ruang serbaguna biasa digunakan sebagai ruang pertemuan sekaligus ruang makan karyawan, dilengkapi meja dan kursi, masing-masing meja berbentuk persegi dan memiliki 4 kursi di setiap sisinya. Waktu pengambilan data dilakukan selama 1 jam.

Peneliti meminta izin kepada pihak-pihak terkait untuk penyelenggaraan pengambilan data, kemudian membuat pengumuman

lisan maupun tulisan mengenai pelaksanaan pengambilan data dan mempersiapkan peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan dalam pengambilan data. Pada waktu yang ditentukan, responden dipersilakan duduk di kursi masing-masing dan peneliti memberikan penjelasan cara pengisian alat tes. Masing-masing responden menerima alat tes yang dibagikan lalu mengisinya hingga selesai berdasarkan arahan dari peneliti.

HASIL

Berdasarkan hasil pengambilan data dan uji validitas dan reliabilitas maka didapatkan hasil deskripsi data berikut:

Tabel 9. Deskripsi Data Trait Kepribadian Neuroticism

VARIABEL	MINIMUM	MAKSIMUM	RATA-RATA	STANDAR DEVIASI
<i>Neuroticism</i>	1.55	3.30	2.3017	0.51402

Tabel 10. Deskripsi Data Kualitas Kehidupan Kerja

DIMENSI	MINIMUM	MAKSIMUM	RATA-RATA	STANDAR DEVIASI
<i>Job Characteristics</i>	1.14	3.86	2.7027	.72100
<i>Social Relevance of Employer</i>	1.60	4.00	3.0333	.76489
<i>Co-Worker</i>	1.33	4.33	3.0940	.83928
<i>Personal Development</i>	1.50	4.25	3.2583	.81071
<i>Pay and Benefits</i>	1.00	3.75	2.4973	.78458
<i>Work Life Balance</i>	1.00	4.00	2.8333	.73554
<i>Promotion</i>	1.00	4.00	2.6277	.80905
<i>Working Condition</i>	1.00	4.00	2.4783	.90453
<i>Supervisory</i>	1.40	4.20	3.0357	.81390
<i>Work Culture</i>	1.00	4.17	3.0133	.83253

Dari hasil deskripsi data kualitas kehidupan kerja, diketahui bahwa dari setiap dimensi kualitas kehidupan kerja rata-rata tertinggi adalah dimensi *Co-Worker* dengan nilai 3,09, dan nilai rata-rata terendah adalah dimensi *Working Condition* dengan nilai 2,48. Berdasarkan deskripsi data tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas karyawan PT X memiliki kualitas kehidupan kerja yang tinggi pada kriteria kualitas

kehidupan kerja *Co-Worker*, dan memiliki kualitas kehidupan kerja yang rendah pada kriteria *Working Condition*.

Tabel 11. Deskripsi Data Perilaku Kerja Kontraproduktif

VARIABEL	MINIMUM	MAKSIMUM	RATA-RATA	STANDAR DEVIASI
CWB	1.29	2.80	1.80	0.489

Dari hasil deskripsi data perilaku kerja kontraproduktif, diketahui bahwa rata-rata CWB 1,80, dengan nilai terendah adalah 1,29 dan nilai tertinggi 2,80.

Tabel 12. Uji Normalitas Data Residual

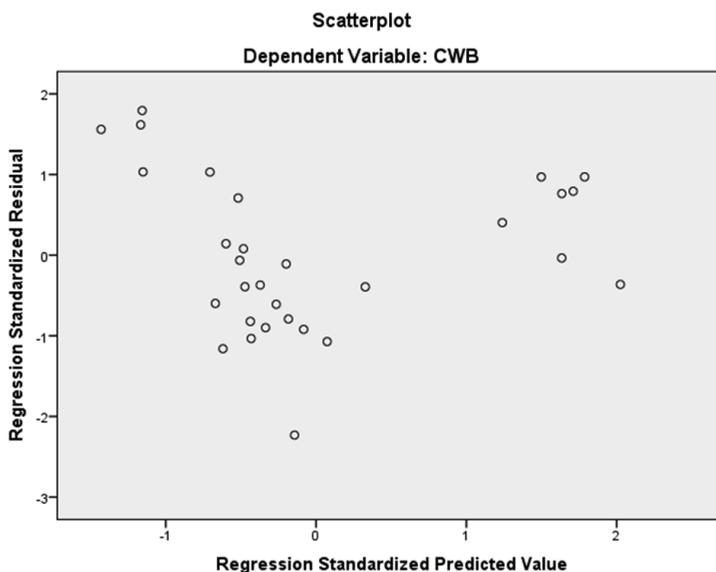
	Unstandardized Residual
Sig. (2-tailed)	0.200

Berdasarkan uji residual Durbin-Watson dan dikonfirmasi dengan uji normalitas data *Kolmogorov-Smirnov*, hasilnya adalah nilai $p > 0,05$; data penelitian dinyatakan normal.

Tabel 13. Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai Tolerance	Variance Factor (VIF)
QWL	0.362	2.764
Neuroticism	0.362	2.764

Berdasarkan hasil perhitungan uji multikolinearitas diketahui bahwa nilai *tolerance* semua variabel independen lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF semua variabel independen lebih kecil dari 10,00. Dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinearitas, yang artinya tidak ada korelasi yang tinggi antara variabel-variabel independen yang dapat menyebabkan hubungannya dengan variabel dependen terganggu.



Gambar 3. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan uji heteroskedastisitas, terlihat bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Tabel 14. Uji Autokorelasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
0.919	0.844	0.833	0.20028	1.788

Berdasarkan hasil uji autokorelasi, diketahui nilai *Durbin-Watson* (DW) 1.788 > 1,707 (tabel *Durbin Watson*) yang mengindikasikan bahwa tidak terdapat autokorelasi.

Tabel 15. Uji Korelasi Trait Kepribadian Neuroticism, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Perilaku Kerja Kontraproduktif

	CWB
QWL	-.839**
	.000
Neuroticism	.895**
	.000

Berdasarkan uji korelasi antarvariabel, disimpulkan bahwa variabel trait kepribadian *Neuroticism* memiliki korelasi positif yang signifikan dengan perilaku kerja kontraproduktif, dan kualitas kehidupan kerja memiliki korelasi negatif yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Tabel 16. Uji Regresi

NEUROTICISM & QWL	NEUROTICISM	QWL
84,4%	47,33%	21,44%

Berdasarkan uji regresi, didapat informasi bahwa besarnya persentase peran trait kepribadian *Neuroticism* dan kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif adalah sebesar 84,4%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Besarnya persentase peran trait kepribadian *Neuroticism* terhadap perilaku kerja kontraproduktif adalah sebesar 47,33%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Besarnya persentase peran kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif adalah sebesar 21,44%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Tabel 17. Peran Dimensi-Dimensi Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif

DIMENSI	t hitung	SIG
<i>Job Characheristics</i>	1.002	0.329
<i>Social Relevance of Employer</i>	-1.480	0.155
<i>Co Worker</i>	-0.039	0.970
<i>Personal Development</i>	-2.436	0.025
<i>Pay and Benefits</i>	-0.741	0.468
<i>Work Life Balance</i>	-1.436	0.167
<i>Promotion</i>	0.226	0.824
<i>Working Condition</i>	0.910	0.374
<i>Supervisory</i>	-0.618	0.544
<i>Work Culture</i>	1.016	0.322

Selanjutnya, peneliti ingin melihat dimensi kualitas kehidupan kerja mana yang berperan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Berdasarkan tabel 17, diketahui bahwa hanya ada 1 dimensi kualitas kehidupan kerja yang berperan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif berupa dimensi *Personal Development* dengan nilai t-hitung tertinggi yaitu -2,436, yang artinya bahwa *Personal Development* memiliki peran yang signifikan dengan arah negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Semakin tinggi *Personal Development* maka semakin rendah perilaku kerja kontraproduktif, begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan uji regresi peran trait kepribadian *Neuroticism* terhadap perilaku kerja kontraproduktif dan peran kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif, diketahui bahwa peran trait kepribadian *Neuroticism* terhadap perilaku kerja kontraproduktif lebih besar dari peran kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

DISKUSI DAN SARAN

Hasil penelitian ini sejalan dengan pemaparan Martinko (2002) bahwa munculnya perilaku kerja kontraproduktif berhubungan dengan 2 faktor, yaitu faktor individual dan situasional. Faktor internal dimaksud berasal dari dalam diri individual, yang dalam penelitian ini adalah variabel trait kepribadian *Neuroticism*. Faktor eksternal dimaksud berasal dari lingkungan/organisasi yang dalam penelitian ini berupa variabel kualitas kehidupan kerja.

Diketahui bahwa dalam variabel trait kepribadian *Neuroticism* memiliki peran yang signifikan dengan arah positif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Semakin tinggi *Neuroticism* maka semakin tinggi perilaku kerja kontraproduktif, begitu pula sebaliknya. *Neuroticism* sebagai bagian dari dimensi trait kepribadian digambarkan sebagai kepribadian yang merepresentasikan emosi yang negatif, seperti cemas, temperamental, mengasihani diri, dan rapuh terhadap gangguan yang berkaitan dengan *stress*. Jika *Neuroticism* memiliki peran yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, dapat dikatakan bahwa fenomena perilaku kerja kontraproduktif adalah bentuk pelampiasan

dari emosi yang negatif, seperti cemas, temperamental, mengasihani diri, dan *stress* kerja.

Penelitian ini memiliki kekhususan, yaitu membandingkan faktor internal (individual), dalam hal ini trait kepribadian *Neoriticism* dengan faktor eksternal (organisasi) yang terlihat dalam hasil penelitian bahwa peran trait kepribadian *Neuroticism* lebih besar dari peran kualitas kehidupan kerja dalam membentuk perilaku kerja kontraproduktif di Perusahaan X. Hal tersebut menandakan bahwa peran internal (individual) mempunyai peranan penting dalam mengendalikan perilaku kerja kontraproduktif.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Keterbatasan yang terjadi dapat berperan dalam kondisi penelitian. Keterbatasan tersebut berupa keluasan jangkauan penelitian, yaitu tempat penelitian dan jumlah sampel. Keterbatasan tempat penelitian dan jumlah sampel yang dimaksud adalah bahwa PT X, tempat peneliti melakukan penelitian adalah perusahaan berskala kecil dan jumlah karyawan hanya 30 orang. Oleh karena itu, hasil penelitian yang tergambar di PT X belum tentu sesuai dengan yang terjadi di perusahaan atau tempat lainnya.

Berdasarkan penelitian ini, peneliti melihat adanya kontribusi ilmu pengetahuan yang dapat diimplementasikan dalam kehidupan organisasi, dan begitu pula sebaliknya. Ilmu pengetahuan mengenai trait kepribadian, kualitas kehidupan kerja, dan perilaku kerja kontraproduktif beserta korelasi dan perannya dapat memberi gambaran dan tuntunan bagi organisasi dalam menyingkapi fenomena-fenomena tersebut. Sebaliknya, hasil implementasi ilmu pengetahuan di dunia organisasi juga dapat memberikan penguatan dan inspirasi dalam memperkaya khazanah ilmu pengetahuan. Peneliti melihat hasil penelitian ini dapat berkontribusi dalam memberikan pengayaan dan contoh-contoh praktis dalam pemaparan mengenai trait kepribadian, kualitas kehidupan kerja, dalam kaitannya dengan perilaku kerja kontraproduktif.

Peneliti memberi saran kepada peneliti selanjutnya untuk memperluas jangkauan penelitian dari segi tempat maupun sampel

yang digunakan. Kaitannya dengan hasil penelitian, peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggali lebih lanjut peran kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif dalam lingkup yang lebih luas.

Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti memberi saran kepada *management* PT X untuk dapat mengendalikan dan mencegah perilaku kerja kontraproduktif di kalangan karyawan dengan memperhatikan aspek-aspek trait kepribadian dan kualitas kehidupan kerja, khususnya *Personal Development*. Dalam kaitan trait kepribadian, perusahaan dapat mempertimbangkan lebih lanjut kandidat yang mengikuti rekrutmen ataupun seleksi yang memiliki *Neuroticism* yang tinggi untuk mencegah perilaku kerja kontraproduktif. Dalam kaitan *Personal Development*, perusahaan diharapkan untuk mempertahankan dan meningkatkan kesempatan bagi karyawan melakukan *Personal Development*, seperti melanjutkan pendidikan sambil bekerja, mengembangkan kompetensi sesuai minat, dan hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan diri. Ketika perusahaan memberikan kesempatan dan mendukung karyawan melakukan *Personal Development*, perilaku kerja kontraproduktif akan semakin rendah.

Peneliti memberi saran kepada karyawan, baik karyawan PT X ataupun karyawan pada umumnya agar karyawan dapat melakukan *self-assessment* dalam memperoleh informasi mengenai trait kepribadian apa yang dimilikinya, dan bagaimana peran trait kepribadian tersebut terhadap kecenderungan CWB yang mungkin terjadi di lingkungan kerja, serta dapat melakukan antisipasi/menghindari perilaku tersebut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa peran trait kepribadian *Neuroticism* lebih besar dari peran kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelitian ini sejalan dengan pemaparan Martinko (2002) bahwa munculnya perilaku kerja kontraproduktif berhubungan dengan 2 faktor, yaitu faktor individual, dan situasional. Faktor internal dimaksud berasal dari dalam diri individual, yang dalam penelitian ini adalah variabel trait kepribadian *Neuroticism*. Faktor eksternal dimaksud berasal dari lingkungan/organisasi yang dalam penelitian ini adalah variabel kualitas kehidupan kerja.

Diketahui bahwa dalam variabel trait kepribadian *Neuroticism* memiliki peran yang signifikan dengan arah positif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Semakin tinggi *Neuroticism* maka semakin tinggi perilaku kerja kontraproduktif, begitu pula sebaliknya. *Neuroticism* sebagai bagian dari dimensi trait kepribadian digambarkan sebagai kepribadian yang merepresentasikan emosi yang negatif, seperti cemas, temperamental, mengasihani diri, dan rapuh terhadap gangguan yang berkaitan dengan *stress*. Jika *Neuroticism* memiliki peran yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, dapat dikatakan bahwa fenomena perilaku kerja kontraproduktif adalah bentuk pelampiasan dari emosi yang negatif, seperti cemas, temperamental, mengasihani diri, dan *stress* kerja.

Penelitian ini memiliki kekhususan, yaitu membandingkan faktor internal (individual), dalam hal ini trait kepribadian *Neuroticism* dengan faktor eksternal (organisasi) yang terlihat dalam hasil penelitian bahwa peran trait kepribadian *Neuroticism* lebih besar dari peran kualitas kehidupan kerja dalam membentuk perilaku kerja kontraproduktif di Perusahaan X. Hal tersebut menandakan bahwa peran internal (individual) mempunyai peranan penting dalam mengendalikan perilaku kerja kontraproduktif.

REFERENSI

- Berry, C. M., Carpenter, N. C. & Barratt, C. L. 2012. "Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison." *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613-636. doi:10.1037/a0026739.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. 2000. "Development of a measure of workplace deviance." *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360. doi:10.1037//0021-9010.85.3.349.
- Bowling, N. A., Burns, G. N., Stewart, S. M. & Gruys, M. L. 2011. "Conscientiousness and Agreeableness as Moderators of the Relationship between *Neuroticism* and Counterproductive Work Behaviors: a Constructive Replication." *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 320-330. doi:10.1111/j.1468-2389.2011.00561.
- Mccrae, R. R., Costa, P. T. & J. 2003. *Personality in Adulthood*. doi:10.4324/9780203428412.
- Boyle, G. J., Matthews, G. & Saklofske, D. H. 2008. "Personality Theories and Models: An Overview." *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Volume 1 — Personality Theories and Models*, 1-30. doi:10.4135/9781849200462.
- Firdousiya. 2013. "Relationship between Quality of Work Life, Relationship Quotient and Counterproductive Work Behavior." *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research. IJSSIR*, 2(5).
- Hall, D. 1996. "Tourism, crime and international security issues. *Tourism Management*." 17(8), 622-623. doi:10.1016/s0261-5177(97)84229-x.

- Khalizani. 2011. "The Key Components of Job Satisfaction in Malaysian Water Utility Industry." *Journal of Social Sciences*, 7(4), 550-556. doi:10.3844/jssp.2011.550.556.
- Koontz, Harold., Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich. 1990. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Larsen, R. J., Eid, M. 2008. *Ed Diener and the Science of Subjective Well-Being*. New York: The Guilford Press.
- Larsen, R.J., David M. Buss. 2002. *Personality Psychology: Domain of Knowledge about Human Nature*. New York: McGraw-Hill.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. & Douglas, S. C. 2002. "Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: a Causal Reasoning Perspective." *International Journal of Selection and Assessment Int J Selection & Assessment*, 10(1&2), 36-50. doi:10.1111/1468-2389.00192.
- Masoomzadeh, D., Feizi, M. & Alipour, H. 2013. "Surveying the Relationship between Quality of Work Life Components and Counterproductive Behavior in Ardabil Province of Mellat Bank Employees." *AJBMR Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(3), 22-28. doi:10.12816/0003622.
- Nasir, M. & Bashir, A. 2012. "Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan." *International Journal of Social Economics Int J of Social Economics*, 39(4), 240-253. doi:10.1108/03068291211205677.
- Intan Nurul 'Ain Mohd Firdaus Kozako, Safin, S. Z. & Rahim, A. R. 2013. "The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour among Hotel Employees: An Exploratory Study." *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187. doi:10.1016/s2212-5671(13)00233-5.

- Penney, L. M. David, E. & Witt, L. 2011. "A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions." *Human Resource Management Review*, 21(4), 297-310. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.10.005.
- Pervin, Cervone, John. 2005. *Personality Theory and Research* (9th Ed.). New York: John Willey & Sons, Inc.
- Psikin, M. 2014. "Counterproductive work behavior in relation to personality type and cognitive distortion level in academics." *European Journal of Research on Education*, 2014, 2(Special Issue 6), 212-217. *International Association of Social Science Research (IASSR)*.
- Robbins S. P. 2008. *Perilaku Organisasi*. buku I. Alih Bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. 1995. "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study." *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. doi:10.2307/256693.
- Rostiana, Zamralita & Suyasa, P. T. Y. S. 2014. *Alat Ukur Quality of Work-Life*. Jakarta: Lembaga Penelitian dan Publikasi Ilmiah, Universitas Tarumanagara.
- Sackett, P. R. & Devore, C. J. 2002. "Counterproductive Behaviors at Work." *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology*, 145-164. doi:10.4135/9781848608320.
- Smithikrai, C. 2008. "Moderating effect of situational strength on the relationship between personality traits and counterproductive work behaviour." *Asian Journal of Social Psychology*, 11(4), 253-263. doi:10.1111/j.1467-839x.2008.00265.

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. doi: 10.1016/j.jvb.2005.10.005.

SP3, HRD 001/TI-HRD/01/2015 tidak dipublikasikan.

Zin, Razali Mat. 2004. "Perception of Professional Engineers Toward Quality of Work Life and Organizational Commitment." *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), 32-33.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281





PERAN DUKUNGAN ORGANISASI DAN TRAIT KEPERIBADIAN SEBAGAI PREDIKTOR PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF (STUDI PADA KARYAWAN PT XYZ)

Oleh: Yanuar Sidharta¹, Zamralita², dan Rita Markus Idulfilastris³

ABSTRACT

This study aims to determine the role of organizational support and personality traits as predictors of counterproductive work behavior. According to Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, and Kessler (2006) counterproductive work behavior is intentional behavior that harms or intends to harm the organization and members of the organization in it. This research was conducted on 126 employees of PT XYZ, with a total of 51 men and 75 women. The conclusion from this study is that organizational support and extraversion trait together play a significant role as predictors of counterproductive work behavior; organizational support and neuroticism trait together play a significant role as predictors of counterproductive work behavior but organizational support and trait agreeableness together do not play a significant role as predictors of counterproductive work behavior.

Keywords: Counterproductive Work Behavior, Organizational Support, Personality Trait.

-
- 1 Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta. E-mail: ysidharta1201@gmail.com
 - 2 Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta. E-mail: zamralita@fpsi.untar.ac.id
 - 3 Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara Jakarta. E-mail: ritaahc@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran dukungan organisasi dan trait kepribadian sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif. Menurut Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh, dan Kessler (2006), perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku disengaja yang merugikan atau bermaksud merugikan organisasi dan anggota organisasi di dalamnya. Penelitian ini dilakukan pada 126 karyawan PT XYZ, dengan jumlah laki-laki 51 orang dan perempuan 75 orang. Kesimpulan yang didapat dari penelitian ini adalah dukungan organisasi dan *trait extraversion* secara bersama-sama berperan secara signifikan sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif; dukungan organisasi dan *trait neuroticism* secara bersama-sama berperan secara signifikan sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif. Namun, dukungan organisasi dan *trait agreeableness* secara bersama-sama tidak berperan secara signifikan sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif.

Kata kunci: *Perilaku Kerja Kontraproduktif, Dukungan Organisasi, Trait Kepribadian.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Saat ini, kepercayaan masyarakat terhadap kualitas suatu produk semakin kuat. Keadaan ini menyebabkan banyak perusahaan berlomba menghasilkan produk dalam jumlah besar dengan tetap memperhatikan kualitas. Diharapkan produk tersebut dapat bersaing dan memenuhi permintaan masyarakat. Tentunya hal ini memerlukan cara jitu dan arah kerja yang jelas bagi perusahaan agar dapat mencapai kualitas produk terbaiknya.

Keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat ditentukan kinerja karyawannya (Mangkunegara,

2008). Ketika semua perilaku kerja produktif dan terarah sesuai dengan yang harus dilakukan maka organisasi akan semakin produktif untuk mencapai tujuan organisasinya. Sebaliknya, perilaku kerja yang kontraproduktif dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan organisasi (Anderson, 2005).

Menurut Eisenberger dalam Paille, Bourdeau, dan Galois (2010), dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Salah satu aspek yang terkait pada hal ini dijelaskan oleh Sigit (2003), yakni *Attribution* (membuat atribusi). Atribusi mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Ada dua jenis atribusi, yaitu atribusi disposisional yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal, seperti ciri kepribadian, motivasi atau kemampuan, dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal, seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Abas, Omar, Halim, dan Hafidz (2015) terhadap 660 petugas pelayanan publik di Malaysia menemukan bahwa dukungan organisasi memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif, hubungannya bersifat negatif, baik perilaku kerja kontraproduktif organisasi ($r = -0,28, p < 0,01$) maupun perilaku kerja kontraproduktif hubungan interpersonal ($r = -0,29, p < 0,01$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin buruk persepsi karyawan terhadap organisasi akan semakin memicu munculnya perilaku kerja kontraproduktif. Berdasarkan penelitian sebelumnya dan informasi yang didapatkan, masih ada keraguan apakah semua karyawan di PT XYZ memiliki persepsi yang buruk terhadap organisasi, atau sebenarnya masih ada karyawan yang memiliki persepsi bagus terhadap organisasi sehingga tidak sampai berperilaku kerja kontraproduktif. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Abas, et al. (2015) memiliki keterbatasan, seperti penelitian ini yang belum dikaitkan dengan variabel lainnya yang memengaruhi persepsi, motivasi,

dan orientasi perilaku di tempat kerja berupa kepribadian (Spector, 2011 dalam Abas et al. (2015)). Hal ini membuat penelitian mengenai pengaruh dukungan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif perlu diteliti lebih lanjut, khususnya pada karyawan di PT XYZ.

Agar dapat mengemban tanggung jawab yang diberikan, diperlukan karyawan dengan karakteristik kepribadian tertentu. Karakteristik kepribadian yang kurang sesuai dengan gambaran tugasnya dapat memicu munculnya perilaku kerja yang kontraproduktif. Seperti yang tergambar dalam penelitian meta analisis Salgado (2002) menunjukkan bahwa *trait conscientiousness* dan *trait agreeableness* dapat dipertimbangkan menjadi prediktor yang kuat terhadap perilaku kerja kontraproduktif secara umum dengan koefisien validitas masing-masing -0,16 dan -0,1. *Trait neuroticism*, *trait openness*, dan *trait extraversion* menunjukkan memiliki koefisien validitas yang kurang kuat, masing-masing -0,04; 0,1; dan 0,01. Hasil yang sama didapatkan dalam penelitian meta analisis oleh Berry, Ones, dan Sackett (2007). Mereka juga menemukan bahwa *trait agreeableness* diperkirakan sebagai prediktor terbaik perilaku kerja kontraproduktif interpersonal, sementara *trait conscientiousness* memprediksi perilaku kerja kontraproduktif organisasi. Penelitian empiris dilakukan oleh Mount, Ilies, dan Johnson (2006) dengan 141 karyawan, diperoleh bahwa perilaku kerja kontraproduktif organisasi lebih kuat terkait dengan *trait conscientiousness* ($r = -0,55$), sedangkan perilaku kerja kontraproduktif interpersonal lebih kuat terkait dengan *trait agreeableness* ($r = -0,48$). Kozako, Safin, dan Rahim (2013) melakukan penelitian terhadap 178 karyawan di industri hotel dan memperoleh hasil *trait agreeableness* ($\beta = -0,41$; $p < 0,01$), *trait neuroticism* ($\beta = 0,32$; $p < 0,01$), dan *trait openness* ($\beta = 0,13$; $p < 0,10$) adalah prediktor perilaku kerja kontraproduktif organisasi. Sementara itu, *trait neuroticism* ($\beta = 0,26$; $p < 0,01$), *trait openness* ($\beta = 0,2$; $p < 0,01$), *trait extraversion* ($\beta = -0,19$; $p < 0,10$), dan *trait agreeableness* ($\beta = 0,46$; $p < 0,01$) tetap sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif interpersonal.

Berbeda dengan temuan penelitian sebelumnya, *trait conscientiousness* tidak terkait dengan *trait* perilaku kerja kontraproduktif manapun. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, hasilnya masih tampak bervariasi mengenai pengaruh *trait* kepribadian terhadap perilaku kerja kontraproduktif. *Trait neuroticism*, *agreeableness*, dan *extraversion* merupakan tiga *trait* kepribadian yang sering kali muncul sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif. Gambaran dari ketiga *trait* tersebut sering kali peneliti jumpai pula dalam keseharian aktivitas karyawan selama penelitian dilakukan. Salah satu dari ketiga *trait* tersebut menjadi salah satu indikator perilaku yang melatarbelakangi munculnya perilaku kerja kontraproduktif di PT XYZ.

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti menduga bahwa dalam memahami perilaku kerja kontraproduktif dalam suatu organisasi perlu ditelaah dukungan organisasi dan *trait* kepribadian karyawan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk mengetahui beberapa hal, seperti 1) Apakah ada peran dukungan organisasi dan *trait extraversion* sebagai prediktor munculnya perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan PT XYZ. 2) Apakah ada peran dukungan organisasi dan *trait agreeableness* sebagai prediktor munculnya perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan PT XYZ. 3) Apakah ada peran dukungan organisasi dan *trait neuroticism* sebagai prediktor munculnya perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan PT XYZ.

TEORI

Perilaku Kerja Kontraproduktif

Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005) mengartikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif (*Counterproductive work behavior*) mencakup segala bentuk perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang bertentangan dengan tujuan organisasi tersebut.

Perilaku kerja kontraproduktif mungkin juga dipahami sebagai perilaku yang dapat membahayakan atau dimaksudkan untuk menyakiti diri sendiri, orang-orang, dan sumber daya organisasi. Menurut Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., dan Kessler, S. (2006), perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku disengaja yang merugikan atau bermaksud merugikan organisasi dan anggota di dalamnya. Berdasarkan beberapa definisi yang telah diungkapkan, dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang dilakukan oleh individu, baik secara sengaja ataupun tidak sengaja, yang dapat bertentangan serta menghambat organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Bennet dan Robinson (2000) membagi perilaku kerja kontraproduktif menjadi 2 jenis, yakni perilaku kerja kontraproduktif organisasi (CWB-O) dan perilaku kerja kontraproduktif interpersonal (CWB-I). Perilaku kerja kontraproduktif organisasi dipandang sebagai tindakan disengaja yang membahayakan organisasi, seperti mencuri benda di tempat kerja, sabotase, dan kurang peduli dengan tempat kerja. Perilaku kerja kontraproduktif interpersonal dipandang sebagai tindakan disengaja terhadap orang-orang di lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, bawahan, pemasok, atau pelanggan), juga dengan kesengajaan untuk membahayakan mereka, misalnya mencuri dari rekan kerja, bergosip, melecehkan, menyerang secara fisik dan secara lisan, atau menunda tugas untuk menyakiti rekan kerja. Robinson dan Bennett (1995) menyatakan bahwa CWB-O dan CWB-I memiliki dimensi yang serupa di kesehariannya, berbagi sejarah dan perilaku yang berbeda tingkat keparahannya mulai dari yang paling ringan sampai yang paling parah. Dengan demikian, penelitian yang telah mengidentifikasi korelasi tinggi (sekitar 0,80) di antara dimensi-dimensi ini telah mengadopsi proses memperkirakan skor global untuk mewakili perilaku kerja kontraproduktif (seperti Le, et al. (2014); Lee & Allen (2002)), di sini disebut perilaku kerja kontraproduktif umum (*CWB-General*).

Robinson dan Bannet (dalam Greenberg & Baron, 2003) menyatakan adanya empat dimensi dari perilaku kerja kontraproduktif, yaitu a) Penyimpangan Properti. Penyimpangan properti adalah penyalahgunaan barang atau properti milik organisasi untuk kepentingan pribadi. Perilaku yang termasuk dalam dimensi ini adalah mencuri atau mengambil barang tanpa izin, milik organisasi, dan merusak barang milik organisasi. Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005) menambahkan bahwa menggunakan barang atau properti milik organisasi untuk kepentingan pribadi juga termasuk dalam kategori penyimpangan properti; b) Penyimpangan Produksi (*Production Deviance*). Penyimpangan produksi adalah perilaku yang melanggar norma-norma organisasi yang telah ditentukan oleh organisasi yang harus diselesaikan sebagai tanggung jawab dari individu. Perilaku yang termasuk kategori ini, yaitu mengurangi jam kerja. Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005) menambahkan bahwa yang termasuk dalam penyimpangan produksi, yaitu pulang lebih awal dan memanfaatkan fasilitas e-mail atau internet organisasi untuk kepentingan pribadi (*cyberloafing*). Begitu juga perilaku yang membahayakan organisasi, seperti gagal atau tidak ikut prosedur kerja yang benar dan gagal atau tidak mempelajari prosedur kerja yang benar, kualitas kerja rendah, seperti lamban dalam bekerja atau menyelesaikan tugas secara sengaja; dan c) Penyimpangan Politik (*Political Deviance*).

Robinson dan Bennet (dalam Greenberg & Baron, 2003) menguraikan bahwa yang termasuk dalam kategori penyimpangan politik, yaitu memperlihatkan kesukaan terhadap pegawai atau anggota tertentu dalam organisasi secara tidak adil, dalam tingkat dan memperlihatkan ketidaksopanan. Menurut Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005), mengambil keputusan berdasarkan pilih kasih antarkaryawan dan bukan berdasarkan kinerja, menyalahkan atau menuduh karyawan lain atas kesalahan yang tidak diperbuat, dan sering menyebar gosip juga termasuk dalam kategori penyimpangan politik. d) Agresi Individu (*Personal Aggression*). Robbin dan Bennet (dalam Greenberg & Baron,

2003) menyebutkan bahwa yang termasuk dalam kategori agresi individu adalah *bullying*, berperilaku tidak menyenangkan kepada individu atau karyawan lain secara verbal maupun fisik, dan mencuri barang milik individu atau karyawan lain. *Bullying* atau perundungan merupakan tindakan berulang yang bertujuan menindas, menghina, melecehkan, dan mengganggu individu lain. Sering kali perundungan disebabkan konflik interpersonal yang terjadi dalam grup kerja (dalam Greenberg & Baron, 2003).

Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005) menyampaikan faktor-faktor yang dianggap melatarbelakangi munculnya perilaku kerja kontraproduktif individu, yaitu a) Faktor pribadi. Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005) berpendapat bahwa beberapa dimensi kepribadian, khususnya dari jenis *Big Five Personality* memperlihatkan hubungan yang konsisten antara dimensi kepribadian dengan perilaku kerja kontraproduktif. Sebagai pendukung, yakni hasil penelitian yang dilakukan oleh Metin Piskin, Muge Ersoy-Kart, İlky Savci, dan Ozgur Guldu (2014) terhadap 71 akademisi bahwa *trait* kepribadian *agreeableness* memiliki korelasi negatif dengan semua jenis perilaku kontraproduktif. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *agreeableness* akan semakin jarang terlibat perilaku kerja kontraproduktif.

b) Karakter pekerjaan (*Job Characteristic*). Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005) berpendapat bahwa karakteristik pekerjaan yang dimiliki berpengaruh pada keahlian yang dibutuhkan, jenis tugas yang diberikan, dan cara bekerja. Kemudian ketiga hal tersebut akan berpengaruh terhadap pengalaman psikologis individu terkait pelaksanaan tugas kerja, seperti pengalaman ketika menyelesaikan tugas dengan sempurna, perasaan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, dan pengetahuan terhadap hasil kerja yang dicapai. Menurut Sackett dan De Vore (dalam Anderson 2005, h. 156) hal ini kemudian memengaruhi perilaku kerja individu yang tertuang ke dalam kinerja yang diberikan, kepuasan kerja, motivasi kerja, absensi kerja, dan tingkat *turnover* dalam bekerja.

c) Karakteristik kelompok kerja (*Work group Characteristic*). Menurut Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005), segala sesuatu yang terjadi di dalam sebuah kelompok kerja akan berpengaruh terhadap individu yang menjadi anggota di dalamnya. Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005) berpendapat bahwa dalam melakukan proses adaptasi terhadap iklim organisasi/perusahaan, individu akan mengamati lingkungannya dan mencari tahu iklim seperti apa yang berlaku di dalam lingkungan kerjanya. Jika telah paham, kemudian individu secara tidak langsung akan mengikuti perilaku atau kebiasaan yang berlaku di dalam kelompok ia bekerja. Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005) mencontohkan pengaruh karakteristik kelompok kerja terhadap kecenderungan individu untuk berperilaku kerja kontraproduktif. Jika seorang karyawan datang terlambat dan pulang lebih awal, tetapi tidak mendapat respons apa pun dari organisasi/perusahaan atau rekan kerja maka ia cenderung akan mengulangi perilaku tersebut (Robbins dan Langton, 2010).

d) Budaya Organisasi (*Organizational Culture*). Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005) berpendapat meskipun terdapat kesamaan antara pengaruh kelompok kerja dan budaya organisasi, dalam hal ini bahwa keduanya merupakan pengaruh sosial pada individu di lingkungan kerja. Namun demikian, faktor budaya organisasi merupakan fenomena yang lebih luas dampaknya terhadap individu. Hal ini karena budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor luar kelompok kerja secara langsung, seperti sistem manajemen yang ada pada organisasi/perusahaan tertentu.

Robbins dan Langton (2010) menambahkan di dalam bukunya bahwa semua organisasi/perusahaan mempunyai budaya tak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima untuk para karyawan. Menurut Robbins, seiring berjalannya waktu, karyawan kemudian akan mengetahui hal-hal yang berlaku di organisasi/perusahaan tempat ia bekerja, seperti bagaimana berpakaian untuk kerja, apakah aturan organisasi/perusahaan dijalankan dengan ketat, perilaku macam apakah yang akan menyulitkan mereka,

seberapa pentingnya kejujuran dan integritas bagi organisasi/perusahaan sehingga dengan kata lain, budaya organisasi berpengaruh terhadap kecenderungan berperilaku dari karyawan.

Dukungan Organisasi/Perceived Organizational Support (POS)

Definisi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan adalah keyakinan umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al., 1986). Dukungan organisasi yang dirasakan karyawan ini dinilai sebagai kepastian akan tersedia.

Bantuan dari organisasi ketika dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas karyawan agar dapat berjalan secara efektif serta untuk menghadapi situasi-situasi yang mengandung tekanan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bentuk dukungan organisasi dalam bentuk penghargaan dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan akses-akses informasi, serta bentuk-bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan tujuan-tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986) mengemukakan dua aspek untuk mengetahui kondisi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Kedua aspek tersebut adalah penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, yaitu a) Keadilan. Faktor keadilan di sini adalah keadilan prosedural yang

menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber-sumber daya yang ada dalam organisasi. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan karyawan dan ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan karyawan.

b) Dukungan Atasan. Menurut Eisen-berger et al. (1986), tindakan atasan sebagai wakil organisasi memiliki tanggung jawab untuk mengatur dan menilai kinerja bawahan sehingga para karyawan memandangi tindakan-tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sebagai perwujudan dari dukungan organisasi; dan c) Imbalan-imbalan dari organisasi dan kondisi kerja. Menurut Shore dan Shore (1995), imbalan-imbalan berupa penghargaan, gaji, dan promosi akan membantu mengomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi karyawan, yang selanjutnya juga akan menyumbang pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Selain itu, adanya keamanan kerja yang memiliki arti bahwa terdapatnya kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan karyawan di masa depan dan hal ini diharapkan akan menyebabkan tingginya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan.

Kepercayaan organisasi terhadap kebijaksanaan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya juga akan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Eisenberger, et al. 1999). Stressor peran, seperti pekerjaan yang terlalu banyak; tuntutan pekerjaan yang mustahil diselesaikan dalam waktu yang terbatas; kekaburan peran, termasuk di dalamnya tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab individu; dan konflik peran, termasuk tanggung jawab kerja yang saling bertentangan akan dapat menurunkan dukungan organisasi yang dirasakan karyawan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Trait Kepribadian

Trait merupakan istilah bagian dari perilaku seseorang yang konsisten. Perlu diketahui bahwa penyebab perilaku dalam konteks ini berarti bahwa *trait* yang dimiliki individu dapat menjelaskan perilaku tertentu dari individu (Larsen & Buss, 2008). Menurut McShane dan Von Glinow (2010), *trait* dapat memprediksi perilaku individu di masa depan. Feist (2008) menguraikan di dalam bukunya bahwa jika *trait* yang dimiliki individu memberikan kontribusi bagi perbedaan individu dalam perilakunya, perilakunya akan konsisten di sepanjang waktu dan stabilitas perilaku tersebut di setiap situasi. Terdapat beberapa pendekatan yang dikemukakan oleh para ahli untuk memahami *trait* individu. Salah satunya adalah *Five Factor Model* atau yang lebih sering disebut dengan *Big Five Personality* milik Costa dan McCrae (Feist, 2008). *Five Factor Model* adalah pengenalan lima komponen berbeda yang ketika disajikan bersama akan memberikan gambaran sebenarnya tentang bagaimana tipe seseorang dalam memberikan respons pada suatu situasi atau pada orang lain (Landy & Conte, 2004).

Berikut penjelasan *trait* di dalam *big five personality* menurut Costa dan McCrae (dalam Feist 2008), meliputi **(1) Extraversion**. *Trait extraversion* menilai kuantitas dan intensitas interaksi interpersonal, level aktivitasnya, kebutuhan untuk didukung, dan kemampuan untuk berbahagia. Menurut Costa dan McCrae (dalam Feist, 2008), pribadi yang memiliki skor *extraversion* tinggi cenderung penuh perhatian, mudah bergabung, aktif berbicara, menyukai kelucuan, aktif, dan bersemangat. Sebaliknya, pribadi yang memiliki skor *extraversion* rendah cenderung cuek, penyendiri, pendiam, serius, pasif, dan kurang sanggup mengekspresikan emosi yang kuat. Robbins dan Judge (2008) menyebutkan *extraversion* juga dapat memprediksi perkembangan dari hubungan sosial. Individu *extraversion* cenderung lebih cepat berteman daripada seseorang yang memiliki tingkat *extraversion* yang rendah. Individu yang tingkat *extraversion*-nya tinggi juga cenderung ramah,

asertif, dan terbuka. Sementara itu, individu yang tingkat *introversion*-nya tinggi cenderung tidak terbuka, pemalu, dan memiliki hubungan yang lebih sedikit serta mereka lebih senang dengan kesendirian (McShane dan Glinow, 2010).

Menurut Costa dan McCrae (dalam Cervone & Pervin, 2012), *trait extraversion* merangkum sifat-sifat interpersonal, yaitu apa yang dilakukan seseorang dengan/atau/dan kepada orang lain. *Trait* ini mencakup kebutuhan untuk mendapat stimulasi dan kemampuan untuk berbahagia. *Trait extraversion* terdiri dari subdimensi atau faset-faset, yaitu (a) *Warmth* (kehangatan), (b) *Gregariousness* (suka berkumpul), (c) *Assertiveness* (asertivitas), (d) *Activity level* (tingkat aktivitas), (e) *Excitement seeking* (pencarian kesenangan), dan (f) *Positive emotions* (emosi positif). Subfaktor dalam *extraversion* dapat dibagi kembali ke dalam 2 ciri interpersonal dan temperamental. Subfaktor kehangatan (*warmth*) merujuk pada interaksi personal yang bersahabat, suka bersosialisasi, dan tulus. Sebaliknya, individu yang dingin cenderung kaku, pendiam, dan tidak dekat dengan orang kebanyakan. Keangatan (*warmth*) dan subfaktor sifat suka berkumpul (*gregariousness*) biasanya muncul pada individu yang mudah berkumpul. Individu yang suka berkumpul cenderung menyukai keramaian dan dorongan sosial. Asertivitas adalah subfaktor ketiga dalam *trait extraversion*. Individu yang asertif biasanya memiliki kemampuan untuk memimpin, bertanggung jawab akan suatu tugas, dan mampu mengungkapkan perasaan atau keinginan dengan mudah. Tiga subfaktor lain dari *extraversion* termasuk dalam ciri temperamental, yakni level aktivitas (*activity level*), pencarian kesenangan (*excitement seeking*), dan emosi yang positif (*positive emotion*).

Individu dengan tipe kepribadian *extraversion* biasanya suka menyibukkan diri dan cenderung bertindak dengan penuh semangat serta berbicara dengan cepat sehingga terkesan energik. Mereka lebih menyukai lingkungan yang dapat menstimulasi mereka dalam upaya

pencarian kesenangan. Kehidupan yang aktif dan menyenangkan dari seorang individu dengan tipe kepribadian *extraversion* mencerminkan pengalaman emosi yang positif. Kesenangan, semangat, dan kelucuan menjadi tema utama dari tipe kepribadian *extraversion*. Semua disposisi ini bersifat sinergis, bersama-sama membentuk tipe kepribadian.

(2) *Conscientiousness*. Costa dan McCrae (dalam Feist, 2008) melukiskan *trait conscientiousness* sebagai pribadi yang tertib/teratur, penuh pengendalian diri, terorganisasikan, ambisius, fokus pada pencapaian, dan disiplin diri. Umumnya, individu dengan skor *conscientiousness* yang tinggi memiliki karakteristik pekerja keras, peka terhadap suara hati, tepat waktu, dan tekun. Sebaliknya, individu yang rendah skor *conscientiousness*-nya cenderung tidak terorganisasikan, malas, ceroboh, dan tidak berarah tujuan, dan tampaknya mudah menyerah jika suatu proyek menjadi sulit. Pernyataan tersebut didukung oleh penjelasan Robbins dan Judge (2008) di dalam bukunya, menambahkan bahwa *conscientiousness* merupakan ukuran reliabilitas seseorang. Individu yang mendapat skor *conscientiousness* tinggi cenderung sangat teliti, bertanggung jawab, terorganisasi, dapat diandalkan, dan gigih. Individu yang mendapat skor *conscientiousness* rendah cenderung mudah terganggu oleh keadaan lingkungan, tidak dapat diandalkan, tidak teratur, kurang hati-hati, dan tidak bertanggung jawab (McShane & Glinow, 2010).

Menurut Costa dan McCrae (dalam Cervone & Pervin, 2012), individu dengan tipe kepribadian *conscientiousness* menunjukkan ciri rasional dan berpikir bahwa diri mereka mempunyai kompetensi yang tinggi (*competence*). Sebagian dari kesuksesan mereka berasal dari kemampuan mereka dalam organisasi yang baik serta keteraturan yang tinggi (*order*). Kedua hal ini yang membuat mereka bekerja dengan efisien. Individu yang *conscientiousness* memegang teguh tugas (*dutifulness*), memiliki kebutuhan akan pencapaian prestasi yang tinggi (*achievement striving*), dan menggapai kesempurnaan dalam segala hal yang mereka lakukan demi pencapaian prestasi, memiliki disiplin diri yang tinggi sehingga

mampu mencapai tujuan mereka (*self-discipline*), mereka umumnya menunjukkan ciri pertimbangan (*deliberation*), berpikir penuh dengan kehati-hatian sebelum bertindak dan membuat rencana di awal bukan dengan cara yang tiba-tiba.

(3) Agreeableness. Costa & McCrae (dalam Feist, 2008) menggambarkan *trait agreeableness* sebagai individu yang cenderung mudah memercayai siapa pun, murah hati, suka menolong, dapat menerima keadaan, dan baik hati. Sementara itu, individu yang memiliki skor *agreeableness* yang rendah secara umum mudah curiga, pelit, tidak ramah, mudah terluka, dan selalu mengkritik orang lain. Robbins dan Judge (2008, h.132) menjelaskan pula di dalam bukunya bahwa *agreeableness* merupakan yang mengacu pada kecenderungan individu untuk tunduk kepada orang lain. Individu yang mendapat skor tinggi dalam *agreeableness* terlihat sangat menyenangkan, kooperatif, dan hangat. Sementara itu, individu yang mendapat skor rendah pada *agreeableness* cenderung dingin (tidak ramah), tidak menyenangkan, tidak kooperatif, dan menyebalkan (McShane & Glinow, 2010).

Menurut Costa dan McCrae (dalam Cervone & Pervin, 2012), *Trait* ini mendeskripsikan kualitas orientasi interpersonal seseorang secara berkesinambungan dari perasaan terharu sampai perasaan menentang dalam pikiran, perasaan dan tindakan. *Trait agreeableness* terdiri dari subdimensi atau faset-faset, yaitu (a) *Trust* (kepercayaan), (b) *Straightforwardness* (berterus terang/langsung pada pokok permasalahan), (c) *Altruism* (*pengorbanan*/mendahulukan kepentingan orang lain), (d) *Compliance* (kerelaan), (e) *Modesty* (rendah hati), dan (f) *Tendermindedness* (berhati lembut).

Individu dengan tipe kepribadian *agreeableness* memercayai orang lain dan jarang mencurigai niat yang tersembunyi. Percaya (*trust*) adalah perkembangan psikososial utama yang paling mendasar menurut teori Erikson. Menurutnya, individu yang tidak mengembangkan rasa percaya tidak akan pernah menguasai tahap *industry, identity, dan intimacy*. Saat individu yang *agreeableness* memercayai orang lain, ia pun akan menjadi

individu yang dipercayai orang lain, hal ini ditandai oleh kejujuran serta keterusterangan (*straightforwardness*). Individu yang *agreeableness* cenderung tidak mementingkan diri sendiri, sebagaimana yang tercermin dalam kebijaksanaan serta keinginan mereka untuk membantu orang lain (*Altruism*). Individu yang *agreeableness* pada dasarnya lembut dan mau mengalah demi orang lain. Subfaktor ini dikenal sebagai *compliance*. Individu yang *agreeableness* menunjukkan kerendahan hati (*modesty*) dalam menilai kemampuan dirinya. Skor yang rendah pada subfaktor ini mungkin menunjukkan kecenderungan naristik. Selain itu, individu yang *agreeableness* biasanya menunjukkan kebaikan hati (*tedermindedness*), sentimental, dan mudah tersentuh.

(4) Openness to Experience. Costa dan McCrae (dalam Feist 2008) menjelaskan bahwa individu dengan keterbukaan yang tinggi umumnya kreatif, imajinatif, orisinal, penuh ingin tahu, liberal, dan menyukai keragaman. Sebaliknya, mereka yang memiliki skor rendah dalam *openness to experience* biasanya konvensional, lebih realistis, konservatif, dan tidak begitu ingin tahu. McShane dan Glinow (2010) menyatakan di dalam bukunya bahwa *openness to experience* merupakan yang paling kompleks dan memiliki paling sedikit kesepakatan dari para ahli mengenai uraiannya. McShane dan Glinow menjelaskan bahwa secara umum, individu yang memiliki skor tinggi pada *openness to experience* cenderung imajinatif, kreatif, penuh rasa ingin tahu, dan sensitif terhadap hal yang bersifat estetis (Robbins dan Judge, 2008). Individu dengan skor rendah pada *openness to experience* cenderung lebih tahan terhadap perubahan, kurang terbuka terhadap ide-ide baru, dan lebih konvensional, dan tetap (tidak berubah) terhadap hal-hal terkait hidup mereka (McShane & Glinow, 2010).

Menurut Costa dan McCrae (dalam Cervone & Pervin, 2012), *Trait* ini menilai individu dari usahanya secara proaktif dan penghargaannya terhadap pengalaman demi kepentingannya sendiri dan bagaimana ia menggali sesuatu yang baru dan tidak biasa. *Trait* ini mengelompokkan individu berdasarkan lingkup minat dan ketertarikannya terhadap

hal-hal baru dan inovasi. Ia juga akan cenderung menjadi imajinatif, cenderung kreatif, ingin tahu, dan sensitif terhadap hal-hal yang bersifat seni. Sebaliknya, mereka yang sifat keterbukaannya kurang cenderung memiliki sifat konvensional, merasa nyaman dengan hal-hal yang ada, dan memiliki minat yang sempit. *Trait openness to experience* terdiri dari subdimensi atau faset-faset, yaitu (a) *Fantasy* (fantasi), (b) *Aesthetics* (estetika/keindahan), (c) *Feelings* (perasaan), (d) *Actions* (perbuatan-perbuatan), (e) *Ideas* (ide-ide), dan (f) *Values* (nilai-nilai).

Pada *openness to experience* atau keterbukaan pada pengalaman diukur melalui 6 area yang berbeda. Keterbukaan dalam fantasi atau khayalan, artinya individu memiliki imajinasi yang tinggi dan angan-angan yang luas. Subfaktor keindahan (*aesthetics*) teramati dari sensitivitas terhadap seni dan keindahan. Pengalaman *aesthetics* mungkin merupakan inti dari keterbukaan. Individu yang memiliki kesenangan terhadap aktivitas *aesthetics* umumnya adalah orang-orang yang terbuka. Keterbukaan terhadap tindakan (*actions*) merupakan lawan dari kekakuan. Individu yang terbuka mempunyai keinginan untuk mencoba hal-hal baru. Keterbukaan terhadap ide (*ideas*), perasaan (*feelings*), dan nilai (*values*) juga merupakan subfaktor dari kepribadian ini. Individu yang terbuka cenderung mempunyai rasa ingin tahu dan menghargai pengetahuan dan pendapat dari orang lain. Mereka cenderung bebas dalam menganut nilai-nilai, mengakui bahwa benar atau salahnya suatu hal bagi satu orang mungkin akan berbeda jika diterapkan pada orang lain yang menghadapi kondisi berbeda.

(5) Neuroticism. Disebutkan oleh Costa dan McCrae (dalam Feist, 2008) bahwa individu yang memiliki skor neurotisme yang tinggi cenderung mudah cemas, temperamental, mengasihani diri, memiliki kesadaran diri yang tinggi, emosional, dan rapuh terhadap gangguan yang berkaitan dengan stres. Sebaliknya, individu dengan skor neurotisme yang rendah biasanya tenang, bertemperamen lembut, puas diri, dan tidak berperasaan. Costa dan McCrae (dalam Feist, 2008) menjelaskan bahwa neurotisme menilai kestabilan dan ketidakstabilan emosi serta

mengidentifikasi kecenderungan individu apakah mudah mengalami stres, mempunyai ide-ide yang tidak realistis, dan mempunyai *coping response* yang maladaptif. Robbins dan Judge (2008) menuliskan di dalam bukunya bahwa neurotisme juga sering kali disebut sebagai kestabilan emosi (*emotional stability*) oleh beberapa ahli. Robbins menguraikan bahwa individu dengan skor tinggi pada neurotisme cenderung lebih percaya diri daripada individu yang mendapat skor rendah pada neurotisme.

Menurut Costa dan McCrae (dalam Cervone & Pervin, 2012), *Trait* ini berlawanan dengan stabilitas emosi yang mencakup perasaan-perasaan negatif, seperti kecemasan, kesedihan, mudah marah, dan tegang. *Trait* ini merupakan penyesuaian diri dengan ketidakstabilan emosi. Dari dimensi ini dapat diidentifikasi kecenderungan individu, apakah mudah tertekan secara psikologis, mempunyai ide-ide yang tidak realistis, keinginan atau dorongan yang berlebihan, dan kegagalan untuk memberikan respons yang tepat. *Trait neuroticism* terdiri dari subdimensi atau faset-faset, yaitu (a) *Anxiety* (kecemasan), (b) *Angry hostility* (amarah), (c) *Depression* (depresi), (d) *Self-consciousness* (kesadaran diri), (e) *Impulsiveness* (menuruti kata hati), dan (f) *Vulnerability* (kerentanan).

Keenam subfaktor dari *neuroticism* menggambarkan tingkat kecemasan dan ketidakmampuan seseorang dalam mengontrol dorongan dalam dirinya. Dua subfaktor dari *neuroticism*, kecemasan (*anxiety*), dan permusuhan (*angry*) terbentuk dari dua kondisi emosi dasar individu, yaitu takut dan marah. Setiap individu pasti pernah merasakan kedua emosi dari waktu ke waktu, tetapi intensitas emosi yang mereka rasakan berbeda antara satu individu dengan individu lainnya. Individu dengan sifat cemas cenderung gugup dan tegang. Mereka mudah khawatir dan merenungkan hal-hal yang tidak berjalan semestinya. Individu dengan rasa permusuhan yang tinggi menunjukkan kecenderungan mudah marah, kebencian, penolakan, dan sulit memaafkan dan rukun dengan individu lainnya.

Dua emosi lain yang membentuk subfaktor depresi (*depression*) dan kesadaran diri (*self-consciousnes*) adalah sedih dan malu. Sebagai sebuah sifat, depresi adalah suatu kecenderungan individu yang mengalami kesedihan, putus asa, dan kesepian. Individu yang depresi sering memiliki perasaan bersalah yang berlebihan dan merendahkan dirinya sendiri. Individu dengan kesadaran diri (*self-consciousnes*) yang tinggi cenderung merasakan malu yang berlebihan. Biasanya mereka peka terhadap ejekan dan cemoohan karena sering merasa inferior terhadap orang lain.

Dua faset lain dari *neuroticism* lebih sering muncul dalam bentuk perilaku daripada keadaan emosional. Impulsif adalah suatu kecenderungan untuk dikuasai oleh dorongan dan keinginan yang besar karena mereka memiliki kontrol yang lemah. Subfaktor *vulnerability* merujuk pada ketidakmampuan individu dalam menangani stress dan kecenderungan memiliki emosi negatif, individu dengan sifat ini cenderung panik saat dihadapkan pada keadaan darurat, dan menjadi tergantung kepada bantuan dari orang lain. Sebagian orang mungkin merasakan cemas, tetapi tidak menunjukkan permusuhan, sadar akan dirinya, tetapi tidak *impulsif*. Individu yang memiliki tipe kepribadian *Neuroticism* cenderung memiliki skor yang tinggi pada tiap subfaktor lainnya. Mereka cenderung memiliki emosi yang negatif sehingga memengaruhi kemampuan mereka dalam menangani masalah dan menjalin hubungan dengan orang lain.

Eisenberger dalam Paille, Bourdeau & Galois (2010) menyampaikan bahwa persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka juga memberi andil dalam terjadinya perilaku kontraproduktif disebut dengan dukungan organisasi/*Perceived Organizational Support (POS)*.

Menurut Baran, Shanock, dan Miller (2012), peran dukungan organisasi dalam memengaruhi perilaku karyawan dapat dipahami dengan tiga proses. Pertama, berdasarkan norma timbal balik, hubungan antara organisasi dan karyawan seharusnya hubungan timbal balik. Ketika sebuah organisasi menampilkan dukungan tinggi maka karyawan

merasa berkewajiban untuk mengembalikan kebaikan tersebut dengan menunjukkan sikap dan perilaku positif. Sebaliknya, ketika dukungan organisasi terlihat rendah, karyawan cenderung bersikap dan berperilaku negatif. Kedua, dukungan organisasi memenuhi kebutuhan sosio-emosional karyawan, seperti kebutuhan untuk penghargaan, persetujuan, dan afiliasi yang mengarah keterikatan pada organisasi dan pembentukan identitas sosial. Selain itu, pemenuhan aspek sosio-emosional juga membantu mengurangi stres di tempat kerja dan meningkatkan kesejahteraan setiap karyawan. Ketiga, dukungan organisasi juga menunjukkan kesiapan organisasi dalam menghargai usaha yang dilakukan oleh para karyawan.

Ketiga proses yang telah disebutkan juga didukung oleh penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa dukungan organisasi meningkatkan rasa berkewajiban, kepercayaan dalam organisasi, keterlibatan kerja, komitmen organisasi, organisasi perilaku kerja kewarganegaraan, dan orientasi tugas (Kurtessis et al., 2015; Karavardar, 2014; Baran et al., 2012; AlKerdawy, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Saira Iqbal Khan, dkk. (2015) pada karyawan sebuah bank di Pakistan memberikan kesimpulan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh untuk memunculkan perilaku kontraproduktif. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Abas, Omar, Halim, dan Hafidz (2015) terhadap 660 petugas pelayanan publik di Malaysia menemukan bahwa dukungan organisasi memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif, hubungannya bersifat negatif, baik perilaku kerja kontraproduktif organisasi ($r=-,28$, $p<,001$) maupun perilaku kerja kontraproduktif hubungan interpersonal ($r=-,29$, $p<,001$). Dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan, peneliti menduga bahwa dukungan organisasi memberikan pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Menurut Bakker et al. (2002), *extraversion* dapat dikategorikan sebagai emosi kepribadian positif karena individu yang memiliki skor ekstraversi tinggi cenderung percaya diri, dominan, aktif, dan

bersemangat mencari kegembiraan. Individu dengan kepribadian *extraversion* biasanya senang memiliki hubungan emosional dengan orang lain, seperti berkumpul dengan teman-temannya, semangat untuk bercerita, dan melakukan aktivitas yang menyenangkan orang lain. Semangat dan rasa gembira yang dimilikinya membuatnya tidak mudah marah dalam melakukan aktivitasnya. Hal ini diperkuat dengan penelitian Jensen-Campbell (2002), yang menyampaikan bahwa karyawan dengan skor tinggi *extraversion* cenderung kecil kemungkinannya untuk marah. Namun demikian, hal ini dapat menjadi suatu hambatan ketika individu tersebut diberikan tugas yang terkait atau fokus dengan data tertentu karena ia menjadi kurang konsentrasi dan cenderung lebih mengedepankan aktivitas berkumpul dengan teman-temannya daripada harus menyelesaikan tugasnya.

Individu dengan *trait extraversion* juga cukup berani tampil di depan teman-temannya sehingga tampak seperti memiliki kemampuan memimpin dan mengambil tanggung jawab tertentu yang diberikan kepadanya. Namun, ketika ia tidak mampu atau tidak suka dengan situasi yang dialaminya, ia juga mampu memengaruhi teman-temannya karena ia cukup pandai untuk menarik perhatian teman-temannya. Selain itu, *extraversion* juga mampu menghibur teman-temannya dengan menjadikan temannya sebagai bahan hiburan bersama, sementara hal ini belum tentu memberikan kegembiraan bagi teman-temannya. Santos dan Eger (2014), di sebuah konsultan manajemen di Singapura juga pernah melakukan penelitian terhadap relawan di sebuah Departemen Bantuan Darurat yang memperoleh hasil bahwa *extraversion* menjadi prediktor yang kuat dengan hubungan positif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Meskipun arah hipotesisnya tidak terduga, hal itu membuat intuisi pada beberapa item dari ukuran penyimpangan interpersonal, seperti 'mengolok-olok seseorang yang sedang bekerja' atau 'mengutuk seseorang di tempat kerja' memasuki aspek ekstraversi tertentu yang terkait dengan ekspresivitas emosional yang tinggi, banyak

bicara, dan rangsangan (McCrae dan Costa, 1997 dalam Santos & Eger, 2014). Dari uraian tersebut, hipotesis pertama yang diambil dalam penelitian ini, yakni:

H1: Ada peran dukungan organisasi dan *trait extraversion* secara bersama-sama sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif.

Menurut Secket dan De Vore (dalam Anderson, 2005), perilaku kontraproduktif mencakup segala bentuk perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang bertentangan dengan tujuan organisasi tersebut. Faktor internal adalah *trait* pekerja di perusahaan XYZ tersebut tampak sebagai salah satu faktor yang memengaruhi terjadinya perilaku kontraproduktif. Peraturan perusahaan tidak berjalan hanya karena ajakan dari rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang mengajak tersebut tidak percaya (*trust*) dengan apa yang telah diberikan perusahaan memiliki niat-niat tersembunyi (ketidakjujuran) kurang baik dan cenderung mementingkan dirinya sendiri, di mana perilaku ini termasuk *trait agreeableness* dalam *Big Five Personality*. Selain itu, individu dengan *trait agreeableness* cenderung lebih mengedepankan untuk membantu orang lain daripada dirinya sendiri, dan terkadang juga terbawa dengan kondisi yang dialami orang lain. Kondisi ini dapat dimanfaatkan orang lain yang lebih dominan sehingga akan lebih mudah berempati dan mengikuti apa yang orang lain inginkan terlebih bila memang memerlukan bantuannya. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Le, et al. (2014), di mana *agreeableness* memiliki korelasi yang signifikan dengan perilaku kerja kontraproduktif. Indikasi ketika *agreeableness* rendah dapat meningkatkan kemungkinan keterlibatan perilaku kerja kontraproduktif di tempat kerja.

H2: Ada peran dukungan organisasi dan *trait agreeableness* secara bersama-sama sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif.

Neuroticism merupakan sifat kepribadian yang terkait dengan stabilitas emosional seseorang. Individu dengan *trait neuroticism* biasanya memiliki kecemasan dan ketidakmampuan untuk mengelola dorongan-dorongan yang muncul di dalam dirinya. Saat menghadapi situasi kerja

yang kurang nyaman atau memberikan tekanan ataupun stres kepadanya, individu *neuroticism* cenderung gugup dan mudah marah, serta muncul respons emosi negatif lainnya. Hal ini dapat memengaruhi perilaku kerjanya yang dapat membuat mereka kurang dapat menerima kondisi kerjanya, menimbulkan permusuhan antarteman, atau sikap tidak peduli terhadap rekan kerjanya. Pembelajaran yang dilakukan oleh Bolton (2010) dan O'Neill, dkk. (2011) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara neurotisme dan perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini mengasumsikan bahwa karyawan dengan neurotisme tinggi cenderung tidak menunjukkan perilaku kerja kontraproduktif organisasi maupun interpersonal yang lebih rendah. Dari uraian tersebut, hipotesis yang diambil dalam penelitian ini adalah:

H3: Ada peran dukungan organisasi dan *trait neuroticism* secara bersama-sama sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif.

METODE

Partisipan Penelitian

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan operator di PT XYZ sebanyak 126 orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling*, yaitu *purposive sampling*. Peneliti akan memberikan kuesioner kepada subjek penelitian yang memenuhi kriteria penelitian. Berdasarkan jenis kelamin, jumlah partisipan laki-laki ada 51 orang (40,5%) dan jumlah partisipan perempuan ada 75 orang (59,5%). Gambaran jumlah partisipan berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1. Gambaran Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	51	40,5
Perempuan	75	59,5
Total	126	100

Berdasarkan usia, partisipan penelitian didominasi partisipan yang rentang usia 18-23 tahun sebanyak 104 orang (82,5%), diikuti rentang usia >23 tahun sebanyak 22 orang (17,5%). Gambaran jumlah partisipan berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Gambaran Partisipan Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
18-23	104	82,5
>23	22	17,5
Total	126	100

Berdasarkan masa kerja, partisipan yang memiliki masa kerja 1 tahun sebanyak 47 orang (37,3%), diikuti masa kerja 1-2 tahun sebanyak 45 orang (35,7%), dan masa kerja >2 tahun sebanyak 34 orang (27%). Gambaran jumlah partisipan berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Gambaran Partisipan Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
<1 tahun	47	37,3
1-2 tahun	45	35,7
>2 tahun	34	27
Total	126	100

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan noneksperimental. Variabel independen dari penelitian ini adalah dukungan organisasi dan *trait* kepribadian, sedangkan variabel dependennya adalah perilaku kerja kontraproduktif. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada karyawan PT XYZ. Pengambilan data dilakukan selama 3 hari kerja, dari tanggal 27 November 2017 sampai 30 November 2017. Kuesioner dibuat dalam 32 bentuk dua versi, yaitu kuesioner yang disebarluaskan secara *hardcopy* dengan menggunakan kertas HVS A4 dan kuesioner yang dibuat di *google form*.

Untuk mengukur perilaku kerja kontraproduktif, peneliti menggunakan alat ukur berdasarkan Bennett dan Robinson (2000) yang diadaptasi oleh Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara (2012). Alat ukur ini terdiri dari 48 butir pernyataan positif, yang terdiri dari 21 item untuk perilaku kerja kontraproduktif interpersonal dan 27 item untuk perilaku kerja kontraproduktif organisasi. Alat ukur ini menggunakan skala keterangan intensitas dengan 6 pilihan jawaban, yaitu 0 (berarti 0x dalam sebulan), 1 (berarti 1x dalam sebulan), 2 (berarti 2x dalam sebulan), 3 (berarti 3x dalam sebulan), 4 (berarti 4x dalam sebulan), dan 5 (berarti 5x atau lebih dalam sebulan). Subjek dapat memberikan persetujuan terhadap pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia.

Setelah dilakukan uji realibilitas, koefisien alpha Cronbach menunjukkan angka 0,777 untuk alat ukur perilaku kontraproduktif organisasi dengan tujuh butir item digugurkan karena koefisien korelasi item total kurang dari 0,2 ($r_{i-t} < 0,2$). Contoh item perilaku kerja kontraproduktif organisasi, misalnya meninggalkan tempat kerja (beristirahat) di luar waktu yang ditentukan dan mengusahakan kegiatan yang bersifat lembur. Semakin tinggi skor dalam item-item alat ukur ini, menunjukkan semakin tinggi perilaku yang dapat membahayakan atau mengganggu kondisi organisasi.

Koefisien alpha Cronbach menunjukkan angka 0,813 untuk alat ukur perilaku kontraproduktif interpersonal, dengan 2 (dua) butir item yang digugurkan karena koefisien korelasi item total kurang dari 0,2 ($r_{i-t} < 0,2$) sehingga seluruh butir dapat digunakan untuk pengolahan data. Contoh item perilaku kerja kontraproduktif interpersonal, misalnya di lingkungan tempat kerja, mengekspresikan perasaan kesal/marah kepada atasan/rekan kerja dan mengatakan sesuatu yang kemungkinan dapat membuat atasan/rekan kerja tersinggung. Semakin tinggi skor dalam item-item alat ukur ini menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku yang dapat membahayakan atau mengganggu kenyamanan kinerja orang lain dalam organisasi.

Peneliti juga melakukan uji reliabilitas dengan metode internal konsistensi dan didapatkan hasil bahwa item-item tersebut memiliki keterkaitan antaritem yang baik.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur CWBI dan CWBO

	Nomor Butir	Item Lolos Uji Reliabilitas	Item Gugur Uji Reliabilitas	Alpha Cronbach
CWBO	2, 4, 6, 8, 10, 11, 13, 14,	2, 4, 6, 8, 10, 11, 13, 14, 18, 20, 23, 24, 25, 27, 31, 37, 40, 44, 46, 47	16, 21, 30, 33, 39, 43, 48	0,77
	16, 18, 20, 21, 23, 24, 25,			
	27, 30, 31, 33, 37, 39, 40, 43, 44, 46, 47, 48			
CWBI	1, 3, 5, 7, 9, 12, 15, 17,	3, 5, 7, 12, 15, 17, 19,	1, 9	0,813
	19, 22, 26, 28, 29, 32, 34, 35, 36, 38, 41, 42, 45	22, 26, 28, 29, 32, 34, 35, 36, 38, 41, 42, 45		

Untuk mengukur perilaku dukungan organisasi, peneliti menggunakan alat ukur berdasarkan *The Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986) yang diadaptasi oleh Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara (2013). Alat ukur unidimensional ini terdiri dari 36 butir dengan 19 pernyataan positif dan 17 item pernyataan negatif. Alat ukur ini menggunakan skala 5 pilihan jawaban, yaitu TS (Tidak Sesuai), KS (Kurang Sesuai), AS (Agak

Sesuai), S (Sesuai), dan SS (Sangat Sesuai). Subjek dapat memberikan persetujuan terhadap pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia.

Setelah dilakukan uji realibilitas, koefisien Alpha Cronbach menunjukkan angka 0,872 untuk alat ukur dukungan organisasi dengan 8 butir item digugurkan karena koefisien korelasi item total kurang dari 0,2 ($r_{i-t} < 0,2$). Contoh item positif alat ukur ini, misalnya “Perusahaan menghargai kontribusi saya dalam memajukan usahanya” dan “Perusahaan sangat memperhatikan tujuan dan nilai-nilai yang saya miliki.” Semakin tinggi skor dalam item-item alat ukur ini menunjukkan bahwa semakin baik/positif persepsi yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat bekerja. Contoh item negatif alat ukur ini, misalnya “Perusahaan tidak menghargai usaha ekstra yang saya lakukan”, dan “Perusahaan tidak memedulikan keluhan yang saya ungkapkan.” Semakin tinggi skor dalam item-item alat ukur ini menunjukkan bahwa semakin kurang baik/negatif persepsi yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat bekerja.

Peneliti juga melakukan uji reliabilitas dengan metode internal konsistensi, dan didapatkan hasil bahwa item-item tersebut memiliki keterkaitan antaritem yang baik.

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur Dukungan Organisasi
(*Perceived Organizational Support*)

Nomor Butir	Item Lolos Uji Reliabilitas	Item Gugur Uji Reliabilitas	Alpha Cronbach
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 17, 18, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36	2, 16, 22, 31, 12, 14, 24, 19,	0,872

Alat ukur penelitian yang digunakan adalah tes lima dimensi yang dibuat oleh Sumintardja (2009) berdasarkan teori Costa dan McCrae (1992). Alat ukur ini berjumlah 120 butir item dengan masing-masing

dimensi kepribadian terdiri dari 24 butir item, baik *favorable* dan *unfavorable*. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert dimulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Dimensi *Neuroticism* diukur dengan 24 butir item. Contoh item pada dimensi ini adalah “Mengkhawatirkan banyak hal.” (item1) dan “Mudah panik.” (item 26). Semakin tinggi skor individu pada dimensi ini menggambarkan bahwa individu tersebut memiliki gambaran seseorang yang memiliki masalah dengan emosi yang negatif, seperti rasa khawatir dan rasa mudah panik.

Dimensi *Extraversion* diukur dengan 24 butir item. Contoh item pada dimensi ini adalah “Mudah berteman.” (item 2) dan “Mengambil alih tugas.” (item 12). Semakin tinggi skor individu pada dimensi ini menggambarkan bahwa individu tersebut memiliki gambaran seseorang yang memiliki sikap yang mudah berteman dan mengambil alih tugas untuk membantu temannya.

Dimensi *openness to experience* diukur dengan 24 butir item. Contoh item yang mengukur *openness to experience* adalah “Imajinasi yang cemerlang.” (item 3) dan “Menyukai keragaman daripada hal rutin.” (item 18). Semakin tinggi skor individu pada dimensi ini akan semakin kreatif, memiliki ide-ide cemerlang, dan lebih menyukai keragaman.

Dimensi *agreeableness* diukur dengan 24 butir item. Contoh item yang mengukur *agreeableness* adalah “Percaya pada orang lain.” (item 4) dan “Suka menolong orang lain.” (item 14). Semakin tinggi skor individu pada dimensi ini akan semakin kreatif, memiliki ide-ide cemerlang, dan senang membantu orang lain.

Dimensi *conscientiousness* diukur dengan 24 butir item. Contoh item yang mengukur *conscientiousness* adalah “Melaksanakan tugas dengan tuntas/sepurna.” (item 5) dan “Selalu mempersiapkan segalanya.” (item 25). Semakin tinggi skor individu pada dimensi ini, ia cenderung melakukan persiapan sebelum bertindak dan selalu berusaha menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Peneliti juga melakukan uji reliabilitas dengan metode internal konsistensi dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur Skala Lima Dimensi

Dimensi	Nomor Butir	Item Lolos Uji Reliabilitas	Item Gugur Uji Reliabilitas	Alpha Cronbach
<i>Neuroticism</i>	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46, 51, 56, 61, 66, 71, 76, 81, 86, 91, 96, 101, 106, 111, 116	1, 6, 11, 16, 26, 31, 36, 41, 46, 56, 61, 66, 71, 76, 86, 91, 101, 111,	21, 51, 96, 81, 106, 116	0,818
<i>Extraversion</i>	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47, 52, 57, 62, 67, 72, 77, 82, 87, 92, 97, 102, 107, 112, 117	7, 12, 27, 37, 42, 57, 67, 92, 102, 112,	87, 97, 107, 2, 62, 77, 82, 117, 17, 52, 32, 22, 47, 72	0,665
<i>Openness to Experience</i>	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48, 53, 58, 63, 68, 73, 78, 83, 88, 93, 98, 103, 108, 113, 118	13, 18, 28, 33, 48, 53, 63, 68, 73, 78, 83, 88, 93, 98, 103,	43, 118, 3, 23, 8, 58, 38, 108, 113	0,718
<i>Agreeableness</i>	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49, 54, 59, 64, 69, 74, 79, 84, 89, 94, 99, 104, 109, 114, 119	4, 14, 19, 24, 29, 34, 44, 54, 59, 64, 69, 109, 119	74, 79, 84, 89, 94, 99, 104, 114, 9, 39, 49,	0,724
<i>Conscientiousness</i>	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50, 55, 60, 65, 70, 75, 80, 85, 90, 95, 100, 105, 110, 115, 120,	30, 40, 60, 65, 70, 75, 85, 90, 105, 115, 120,	5, 10, 15, 20, 45, 95, 100, 25, 35, 50, 55, 80, 110	0,76

Persiapan penelitian dilakukan dengan mengumpulkan fenomena yang ada di PT XYZ berkaitan dengan tema perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan PT XYZ. Fenomena tersebut didukung dengan berbagai data, seperti data primer yang didapatkan melalui proses *interview* atasan langsung kepada karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, serta beberapa kepala departemen dan karyawan yang pernah melakukan tindakan kontraproduktif di tempat kerja. Selanjutnya, peneliti mencari referensi buku dan jurnal untuk menetapkan variabel yang berhubungan dengan fenomena tersebut.

Setelah peneliti menemukan variabel yang tepat untuk digunakan dalam penelitian, peneliti meminjam alat ukur yang akan digunakan ke kampus, tentunya dengan persetujuan dosen pembimbing. Selanjutnya, peneliti membuat kuesioner dalam dua versi, yaitu kuesioner yang akan disebarakan secara *hardcopy* dan kuesioner yang dibuat di *google form*. Sebelum dilakukan pengambilan data di lapangan, peneliti memastikan kembali semua alat ukur tersebut dengan pihak kampus serta

pembimbing penelitian ini. Berikutnya, peneliti melakukan koordinasi dengan pembimbing lapangan di perusahaan untuk meminta izin dan penyusunan jadwal pengambilan data responden. Selanjutnya, peneliti menghubungi calon responden yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan melalui atasan masing-masing untuk memberikan jadwal pengisian kuesioner. Pada hari pengisian kuesioner, didapatkan total karyawan sebanyak 126 orang karyawan.

Dalam mengolah dan menganalisis data penelitian ini, peneliti menggunakan program IBM SPSS 22.0 (*Statistical Product and Service Solutions*). Metode pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif untuk mendapatkan standar deviasi dan mean dari setiap variabel. Setelah peneliti mengetahui standar deviasi, mean, dan nilai minimum serta maksimum, kemudian peneliti membuat kategorisasi untuk melihat perilaku kerja kontraproduktif, persepsi dukungan organisasi, dan trait kepribadian pada karyawan PT XYZ.

Metode pengolahan data lainnya yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Independent Samples Test* untuk mengetahui perbedaan mean atau rerata pada 2 kelompok, seperti jenis kelamin maupun usia karyawan. Metode selanjutnya adalah *One-Way Analysis of Variance* (ANOVA) yang digunakan untuk mengetahui signifikansi perbedaan mean antara dua kelompok atau lebih sebagai suatu variabel terhadap variabel lainnya. Teknik ANOVA digunakan untuk mengetahui signifikansi perbedaan mean dari data demografis terhadap variabel perilaku kerja kontraproduktif, persepsi dukungan organisasi maupun trait kepribadian. Metode lain yang digunakan adalah teknik analisis regresi linear dan membuat analisis penelitian, dan selanjutnya digunakan untuk membuat kesimpulan dan saran.

HASIL

Penelitian ini memiliki tiga variabel, yaitu perilaku kerja kontraproduktif sebagai dependen variabel, dukungan organisasi, dan trait kepribadian sebagai independen variabel. Peneliti melakukan uji

korelasi spearman untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel pada penelitian ini. Hasilnya terangkum pada tabel 7 berikut ini.

Tabel 7. Hubungan antara Variabel Dependen dan Independen

Variabel/Dimensi	Perilaku Kerja Kontraproduktif (DV)
Dukungan Organisasi (IV)	-0,101
Neuroticism (IV)	0,288**
Extraversion (IV)	0,250**
Agreeableness (IV)	-0,064

* = Nilai korelasi signifikansi pada tingkat 0,01 (2-tailed)

** = Nilai korelasi signifikansi pada tingkat 0,05 (2-tailed)

Berdasarkan tabel 7, dapat terlihat bahwa 2 dari 3 variabel trait kepribadian memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap dependen variabel perilaku kerja kontraproduktif. Variabel tersebut adalah *neuroticism* dan *extraversion*. Hasil ini menggambarkan bahwa kepribadian memiliki hubungan dengan variabel perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan di PT XYZ.

Dalam menghitung regresi peran dukungan organisasi dan *trait extraversion* sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif, peneliti menggunakan metode uji regresi linier berganda. Hasil dari pengujian dapat dilihat dari tabel 8 berikut.

Tabel 8. Tabel Uji Hipotesis 1 Peran Dukungan Organisasi dan Trait Extraversion sebagai Prediktor Perilaku Kerja Kontraproduktif

Prediktor	R ²	F	Sig.
(Constant)	0,065	4,271	0,016
Dukungan Organisasi			
Extraversion			

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan *trait extraversion* secara bersama-sama berperan secara signifikan sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif ($F=4,271$; $p<0,05$). Dukungan organisasi dan *trait extraversion* memberikan kontribusi ($R^2=0,065$) sebesar 6,5% pada munculnya perilaku kerja kontraproduktif, sedangkan lainnya dipengaruhi faktor lain di luar dari variabel yang diteliti.

Dalam menghitung regresi peran dukungan organisasi dan *trait agreeableness* sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif, peneliti menggunakan metode uji regresi linier berganda. Hasil dari pengujian dapat dilihat dari tabel 9 berikut.

Tabel 9. Tabel Uji Hipotesis 2 Peran Dukungan Organisasi dan Trait Agreeableness sebagai Prediktor Perilaku Kerja Kontraproduktif

Prediktor	R ²	F	Sig.
(Constant)	0,011	0,652	0,523
Dukungan Organisasi <i>Agreeableness</i>			

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan *trait agreeableness* secara bersama-sama tidak berperan secara signifikan sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif ($F=0,652$; $p>0,05$).

Dalam menghitung regresi peran dukungan organisasi dan *trait neuroticism* sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif, peneliti menggunakan metode uji regresi linier berganda. Hasil dari pengujian dapat dilihat dari tabel 10 berikut.

Tabel 10. Tabel Uji Hipotesis 3 Peran Dukungan Organisasi dan Trait Neuroticism sebagai Prediktor Perilaku Kerja Kontraproduktif

Prediktor	R ²	F	Sig.
(Constant)	0,071	4,637	0,011
Dukungan Organisasi <i>Neuroticism</i>			

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan *trait neuroticism* secara bersama-sama berperan secara signifikan sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif ($F=4,637$; $p<0,05$). Dukungan organisasi dan *trait neuroticism* memberikan kontribusi ($R^2=0,071$) sebesar 7,1% pada munculnya perilaku kerja kontraproduktif, sedangkan lainnya dipengaruhi faktor lain di luar dari variabel yang diteliti. Hasil dari uji analisis regresi linear terangkum pada tabel 11 berikut.

Tabel 11. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian	Nilai F	Nilai Sig.	Signifikansi	Keputusan
Ada peran dukungan organisasi dan <i>trait extraversion</i> secara bersama-sama sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif	4,271	0,016	Signifikan	Hipotesis penelitian diterima
Ada peran dukungan organisasi dan <i>trait agreeableness</i> secara bersama-sama sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif	0,652	0,523	Tidak Signifikan	Hipotesis penelitian ditolak
Ada peran dukungan organisasi dan <i>trait neuroticism</i> secara bersama-sama sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif	4,637	0,011	Signifikan	Hipotesis penelitian diterima

Berdasarkan tabel 11 tersebut, dapat terlihat bahwa kedua buah hipotesis yang dibuat dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa variabel dukungan organisasi dan *trait extraversion* secara bersama-sama berperan sebagai prediktor variabel perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan di PT XYZ. Variabel dukungan organisasi dan *trait neuroticism* secara bersama-sama berperan sebagai prediktor variabel perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan di PT XYZ.

DISKUSI DAN SARAN

Penelitian yang dilakukan pada 126 orang responden di PT XYZ menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan *trait kepribadian* secara bersama-sama dapat berperan sebagai prediktor munculnya perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005), yang menyampaikan faktor-faktor yang dianggap melatarbelakangi munculnya perilaku kerja kontraproduktif individu, seperti a) Faktor pribadi yang terkait dengan dimensi kepribadian dari *Big Five Personality* memperlihatkan hubungan yang konsisten antara perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan individu ketika bekerja dengan dimensi kepribadian yang dimilikinya.

b) Karakter pekerjaan (*Job Characteristic*). Menurut Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005), hal ini kemudian memengaruhi perilaku kerja individu yang tertuang ke dalam kinerja yang diberikan, kepuasan kerja, motivasi kerja, absensi kerja, dan tingkat *turnover* dalam bekerja.

c) Karakteristik kelompok kerja (*Work Group Characteristic*). Menurut Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005), segala sesuatu yang terjadi di dalam sebuah kelompok kerja akan berpengaruh terhadap individu yang menjadi anggota di dalamnya. Sackett dan De Vore (dalam Anderson, 2005) mencontohkan pengaruh karakteristik kelompok kerja terhadap kecenderungan individu untuk berperilaku kerja kontraproduktif. Apabila seorang karyawan datang terlambat dan pulang lebih awal, tetapi tidak mendapat respons apa pun dari organisasi/perusahaan atau rekan kerja maka ia cenderung akan mengulangi perilaku tersebut (Robbins dan Langton, 2010).

d) Budaya Organisasi (*Organizational Culture*). Robbins dan Langton (2010) menambahkan di dalam bukunya bahwa semua organisasi/perusahaan mempunyai budaya tak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima untuk para karyawan. Menurut Robbins, seiring berjalannya waktu, karyawan kemudian akan mengetahui hal-hal yang berlaku di organisasi/perusahaan tempat ia bekerja, seperti bagaimana pakaian untuk bekerja, apakah aturan organisasi/perusahaan dijalankan dengan ketat, perilaku macam apakah yang akan menyulitkan mereka, seberapa pentingnya kejujuran dan integritas bagi organisasi/perusahaan sehingga dengan kata lain, budaya organisasi berpengaruh terhadap kecenderungan berperilaku dari karyawan. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa perilaku kerja kontraproduktif dipengaruhi oleh faktor internal, dalam hal ini kepribadian individu dan juga hal-hal yang bersifat operasional di organisasi, seperti karakter pekerja dan situasi kondisi di tempat kerja (kelompok kerja dan budaya kerja) yang secara tidak langsung dapat membentuk persepsi individu mengenai bagaimana dukungan yang diberikan organisasi untuk karyawan.

Berdasarkan hipotesis yang diambil dalam penelitian ini, terbukti bahwa dukungan organisasi dan trait kepribadian secara bersama-sama signifikan berperan sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan PT XYZ. Dalam pengujian hipotesis penelitian ini, terbukti

bahwa tidak semua variabel yang berkorelasi signifikan akan selalu berperan secara signifikan saat diuji secara parsial atau secara bersama-sama. Hal ini tampak pada dua hipotesis yang memiliki peran signifikan.

Pada hipotesis pertama, jika dilihat hasil pengujiannya, dukungan organisasi dan *extraversion* secara bersama-sama baru signifikan ($r=0,016$) berperan sebagai prediktor pada perilaku kerja kontraproduktif. Keduanya memiliki kontribusi sebesar 6,5% pada munculnya perilaku kerja kontraproduktif. Ada hal yang menarik bahwa ketika diuji secara terpisah, variabel dukungan organisasi tidak berperan secara signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Abas et al. (2015) terhadap 660 petugas pelayanan publik di Malaysia, yang menemukan bahwa dukungan organisasi memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif. Sementara *trait extraversion* berperan secara positif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif ($r=0,008$).

Hipotesis ini didukung pula oleh penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Bolton, L., Becker, L.K., (2010), yang mendapatkan bahwa *extraversion* menjadi salah satu prediktor kuat yang memberikan pengaruh pada perilaku kerja kontraproduktif. Santos dan Eger (2014), di sebuah konsultan manajemen di Singapura juga pernah melakukan penelitian terhadap relawan di sebuah Departemen Bantuan Darurat yang memperoleh hasil bahwa *extraversion* menjadi prediktor yang kuat terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Hipotesis ketiga, jika dilihat hasil pengujiannya, dukungan organisasi dan *neuroticism* secara bersama-sama baru signifikan ($r=0,011$) berperan sebagai prediktor pada perilaku kerja kontraproduktif. Keduanya memiliki kontribusi sebesar 7,1% pada munculnya perilaku kerja kontraproduktif. Hipotesis ini didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh Suyasa, P. T. Y. S. (2016), yang menyampaikan bahwa kepribadian *neuroticism* memiliki korelasi yang kuat terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Kozako, Safin, dan Abdul Rahim (2013) juga menyampaikan dalam penelitiannya bahwa *neuroticism* menjadi salah satu prediktor yang kuat terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Hipotesis kedua, dukungan organisasi dan kepribadian *agreeableness* belum terbukti secara bersama-sama berperan secara signifikan sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Li-Chen Lim, Choon-Jin Teh, dan Chan-Yin-Fah Benjamin (2016) pada 200 responden di pusat bantuan darurat di Malaysia, yang menyampaikan bahwa *openness to experience*, *conscientiousness*, dan *agreeableness* tidak memberikan pengaruh pada perilaku kerja kontraproduktif.

Hasil penelitian yang dilakukan saat ini memiliki ciri khas tersendiri, yakni partisipan penelitian yang diambil dari sektor manufaktur. Dalam tiap manufaktur pasti memiliki karyawan yang diwajibkan berperilaku produktif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kebanyakan penelitian mengenai perilaku kontraproduktif dilakukan pada sektor jasa atau partisipan tanpa kriteria tertentu. Dengan demikian, variabel yang digunakan dalam penelitian ini juga dapat menjadi wacana yang perlu diperhatikan oleh perusahaan sejenis agar dapat mencegah munculnya perilaku kontraproduktif. Di sisi lain, perlu ditelaah lebih lanjut mengenai dimensi kepribadian selain *extraversion*, *agreeableness*, dan *neuroticism*, serta faktor-faktor lain yang memberikan pengaruh ke variabel yang digunakan, seperti jenis kelamin, masa kerja, dan seterusnya agar dapat memperkaya hasil penelitian sejenis di waktu mendatang.

Penelitian mengenai perilaku kerja kontraproduktif ini belum bersifat universal karena masih terfokus pada satu perusahaan saja dengan karakteristik responden tertentu. Meski dapat menambah wacana untuk memberikan intervensi di dunia perusahaan, tetapi belum tentu dapat diterapkan pada semua perusahaan. Peneliti menyarankan kepada peneliti lainnya agar mengaitkan dengan variabel lain yang memengaruhi, seperti jenis kelamin, usia responden, masa kerja, atau dimensi kepribadian lain yang berada di lapangan dalam melakukan penelitian yang sama. Oleh karena itu, dapat makin kaya dan bervariasi hasilnya pengujian hipotesisnya serta dapat memberikan manfaat lebih spesifik di kehidupan sehari-hari.

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi akurat untuk dapat mencegah munculnya perilaku kerja kontraproduktif dalam jangka waktu ke depan. Kondisi perusahaan sebenarnya sudah cukup baik dengan memberikan berbagai macam dukungan organisasi meski belum sempurna atau memberikan kepuasan bagi karyawan, tetapi setidaknya dapat dievaluasi secara berkelanjutan untuk menjadi lebih baik. Karakter kepribadian karyawan sebaiknya lebih diperhatikan lagi. Mulai saat proses seleksi, maupun saat sudah bekerja di perusahaan. Sebaiknya dijalankan suatu *tools*, seperti tes kepribadian pada *screening* awal saat melakukan seleksi karyawan sehingga mampu mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Selain itu, pada *leader* sebaiknya makin diberikan pelatihan mengenai teknik *leadership* yang baik untuk memperluas wacana mengenai bagaimana harus memberikan pengaruh terhadap rekan bawahan yang memiliki berbagai macam karakter sehingga dapat mengambil tindakan dengan benar saat menghadapi permasalahan karakter di lapangan.

Penelitian ini memberikan gambaran mengenai kondisi perusahaan PT XYZ, terutama mengenai perilaku kerja karyawannya. Telah terbukti bahwa terdapat perilaku kerja kontraproduktif di organisasi PT XYZ meskipun dalam taraf rendah. Namun demikian, karyawan tetap diajak untuk tetap waspada terhadap segala pengaruh negatif dari rekan kerja lain untuk bertindak yang dianggap membahayakan keselamatan kerja diri sendiri maupun orang lain. Selain itu, karyawan diminta untuk tetap mematuhi tata tertib dan disiplin kerja yang berlaku, fokus pada pekerjaan, dan berusaha untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Karyawan juga harus mampu bersyukur dengan segala hal yang telah perusahaan berikan kepada karyawan sebagai penunjang untuk menyelesaikan pekerjaan.

KESIMPULAN

Penelitian dilakukan terhadap tiga variabel, yakni perilaku kerja kontraproduktif sebagai variabel dependen, dukungan organisasi, dan *trait* kepribadian sebagai variabel independen. Dari data empiris yang didapat, diketahui mean empiris perilaku kerja kontraproduktif seluruh responden tergolong kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan PT XYZ untuk melakukan perilaku kontraproduktif tergolong rendah. Diketahui mean empiris dukungan organisasi seluruh responden tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan PT XYZ untuk dapat merasakan dukungan organisasi dengan baik. Sementara itu, pada *trait* kepribadian diketahui mean empiris *trait agreeableness* paling tinggi daripada *trait* kepribadian *extraversion* dan *neuroticism*. Hal ini menunjukkan bahwa kecenderungan karyawan PT XYZ merupakan individu yang mudah percaya pada orang lain, jujur, tulus, berterus terang, memiliki keinginan untuk membantu orang lain, dan sifat-sifat kepribadian *agreeableness* lainnya.

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan mengenai peran dukungan organisasi dan *trait* kepribadian sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif, dapat diperoleh kesimpulan bahwa secara bersama-sama dukungan organisasi dan kepribadian berperan sebagai prediktor pada perilaku kerja kontraproduktif karyawan PT XYZ. Dua hipotesis dari tiga hipotesis yang diambil telah memberikan bukti bahwa terdapat peran antara dukungan organisasi dan *trait* kepribadian sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif. Dua hipotesis tersebut, yakni dukungan organisasi dan kepribadian *extraversion* berperan sebagai prediktor pada perilaku kerja kontraproduktif; dukungan organisasi dan kepribadian *neuroticism* berperan sebagai prediktor pada perilaku kerja kontraproduktif.

REFERENSI

- Abas, C., Omar, F., Halim, F. W., Hafidz, S. W. M. 2015. "The mediating role of organizational-based self-esteem in perceived organizational support and counterproductive work behaviour relationship". *International Journal of Business and Management*, 10(9).
- AlKerdawy, M. M. A. 2014. "The mediating effects of duty orientation on the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior in the public banks of Egypt." *International Journal of Business and Management*, 9(8), 155-169.
- Anderson, N., dkk. 2005. *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*. Vol 1. London: Sage.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; & Schaufeli, W. B. 2002. *European Journal of Work and Organizational*, 12 (4), 393-417.
- Baran, B. E., Shanock, L. R. & Miller, L. R. 2012. "Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work." *Journal of Business and Psychology*, 27, 123-147.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. 2000. "Development of a measure of workplace deviance." *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- Berry, C. M., Ones, D. S. & Sackett, P. R. 2007. "Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis." *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. "Perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Feist, J. & Feist, G. J. 2008. *Theories of Personality 7th ed.* New York: McGraw-Hill Inc.

- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 2003. *Behavior in Organization 8th ed*. New Jersey: Pearson Education.
- Jensen-Campbell, L. and Malcolm, K. 2006. "Do personality traits associated with self-control influence adolescent interpersonal functioning? a case for conscientiousness." *Journal of Research in Personality*, 41(2), 403-424.
- Karavardar, G. 2014. "Perceived organizational support, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, job performance and job embeddedness: a research on the fast food industry in Istanbul, Turkey." *International Journal of Business and Management*, 9(4), 131-139.
- Khan Iqbal Saira, Mahmood Atif, Kanwal Sara, Latif Yasir. 2015. "How perceived supervisor support effects workplace deviance? Mediating role of perceived organizational support." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 2015, 9(3), 940-967.
- Kozako, I. N. A. M. F., Safin, S. Z. & Rahim, A. R. A. 2013. "The relationship of big five personality traits on counterproductive work behavior among hotel employees: an exploratory study." *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. 2015. "Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory." *Journal of Management*, 20(10), 1-3.
- Landy, F.J. & Conte, J.M. 2004. *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Larsen, R. J. dan Buss, D. M. 2008. *Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature*. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill.

- Le, K., Donnellan, M. B., Spilman, S. K., Garcia, O.P. & Conger, R. 2014. "Workers Behaving Badly: Associations Between Adolescent Reports of the Big Five and Counterproductive Work Behaviors in Adulthood." *Personality and Individual Differences*, 61, 7-12.
- Lee, K. & Allen, N. J. 2002. "Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions." *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Lim, Li-Chen, The, Choon-Jin & Benjamin, Chan-Yin-Fah. 2016. "A preliminary study of the effects of personality traits on workplace deviance in the voluntary sector." *International Review of Management and Marketing*, 6(S7) 6-10.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- McShane, Steven L., Von Glinow, Mary A. 2010. *Organizational Behavior Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. 5th Ed. New York: McGraw-Hill.
- Mount, M. Ilies, R. & Johnson, E. 2006. "Relationship of personality traits and counterproductive work behaviours: The mediating effects of job satisfaction." *Personnel Psychology*, 59(3), 591-622.
- Paille, Pascal, Bourdeau, Laurent & Galois, Isabelle. 2010. "Support, trust, satisfaction, intent to leave and citizenship at organizational level: a social exchange approach." *International Journal of Organizational Analysis*. 18(1), 41-58.
- Pervin, Lawrence. A., Cervone, Daniel & Oliver, P. John. 2012. *Psikologi Kepribadian: Teori dan Penelitian*. Edisi ke-9. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Piskin, M., Ersoy-Kart, M., Savci, I. & Guldu, O. 2014. "Primary psychopathy and counterproductive work behaviors: The moderating role of helplessness as a cognitive distortion form." *Asian Journal of Social Sciences & Humanities*, 7(3).

- Rhoades, L. and Eisenberger, R. 2002. "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 698-714.
- Robbins, S.P. dan Langton, N. 2010. *Organizational Behavior-Concepts, Controversies, Applications*. 4th ed. New York: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi 12*. Alih Bahasa: Diana. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. 1995. "A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study." *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Salgado, J. F. 2002. "The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviours." *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117-125.
- Santos, A., Eger, A. 2014. "Gender differences and predictors of workplace deviance behaviour: The role of job stress, job satisfaction and personality on interpersonal and organisational deviance." *International Journal of Management Practice*, 7(1), 19-38.
- Shore, L. M. & Shore, T. H. 1995. "Perceived Organizational Support and Organizational Justice. In R. Cropanzano & M. Kacmar Eds." *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the workplace*, 149-164. Westport, CT: Quorum.
- Sigit, Soehardi, Prof. Dr. 2003. *Esensi Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. and Kessler, S. 2006. "The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal." *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Suyasa, P. T. Y. S. 2016. "Convergent evidence: Construct validation study of interpersonal and organizational deviance scales -- Indonesian

version.” *Proceedings of the Asia-Pacific Research in Social Sciences and Humanities [APRiSH]. Diversity in Unity: Visions from Psychology and Behavioral Sciences*, Depok, Indonesia, November 7-9, 2016.

T.A. O’Neill, R. J. Lewis, J.J. Carswell. 2011. “Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance.” *Personality and Individual Differences*, 51, 595–600.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281





PERAN SUPERVISORY SUPPORT, NEUROTICISM, DAN SUBORDINATE SELF-CONTROL CAPACITY SEBAGAI PREDIKTOR ORGANIZATIONAL COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR (Studi pada Karyawan Lembaga IEB)

Oleh: Fajar Nofriansyah, S.E., S.Psi.

Dr. P. Tommy Y. S. Suyasa, S.Psi.

ABSTRACT

This study aims to determine relationship between supervisory support, neuroticism, and subordinate self-control capacity on organizational counterproductive work behavior (CWB-O). CWB-O is a deviant behavior that leads to organizations such as theft, property damage, misuse of facilities, late for work, use longer breaks, use of drugs, alcohol, work slowly, and work carelessly. Supervisory support is responsibility behavior from superiors such as setting performance requirements, managing employees and ensuring subordinates achieve and improve performance. Neuroticism is low emotional stability which refers to a person's tendency to experience negative feelings. Subordinate self-control capacity is the capacity of employees in self-control of the situation at hand. This research was conducted on employees of the IEB Institute with a total population of 31st December 2017 as many as 459 employees with 271 respondents. The sampling technique in this study is convenience sampling technique. Multiple regression analysis is used to test the hypothesis in this study. Research results show that supervisory support, neuroticism, and subordinate self-control capacity play a role in predicting CWB-O.

Keywords : Supervisor Support, Neuroticism, Subordinate Self-Control Capacity, Organizational Counterproductive Work Behaviour

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari *supervisor support*, *neuroticism*, dan *subordinate self control capacity* terhadap *organizational counterproductive work behaviour*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Lembaga IEB dengan jumlah populasi penelitian per 31 Desember 2017 berjumlah 459 pegawai dengan responden sebanyak 271 orang. Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Lembaga IEB, baik di Kantor Pusat maupun di Kantor Wilayah, baik Pegawai Tetap, Pegawai Waktu Kerja Tertentu (PKWT) maupun Magang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *Convenience Sampling*, di mana sampel terakhir yang dapat digunakan adalah sebanyak 271 responden. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supervisor support* dan *subordinate self control capacity* memiliki pengaruh negatif terhadap *organizational counterproductive work behaviour*. Sementara itu, *neuroticism* memiliki pengaruh negatif terhadap *organizational counterproductive work behaviour*.

Kata Kunci : *Supervisor Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self Control Capacity* terhadap *Organizational Counterproductive Work Behaviour*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada era globalisasi, persaingan perekonomian yang dihadapi oleh setiap negara semakin kompetitif. Kesiapan pemerintah dalam menghadapi perekonomian yang semakin tidak mengenal ketidakterbatasan, terutama dalam hal waktu maupun tempat menjadi salah satu ciri khas dari era global. Situasi tersebut mendorong pemerintahan untuk terus berinovasi dalam mengantisipasi perkembangan zaman dengan mengeluarkan bermacam-macam kebijakan perekonomian yang semata-mata untuk meningkatkan

perekonomian bangsa, seperti kebijakan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada tahun 2015 yang merupakan realisasi pasar bebas di Asia Tenggara.

Salah satu organisasi yang ditugaskan untuk berperan dalam memanfaatkan momentum MEA adalah Lembaga IEB (Indonesia Exim Bank). Lembaga IEB adalah lembaga keuangan khusus milik Pemerintah Republik Indonesia yang berdiri berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia dengan tujuan melakukan Pembiayaan Ekspor Nasional yang diberikan dalam bentuk pembiayaan, penjaminan, asuransi, dan jasa konsultasi. Visi Lembaga IEB adalah menjadi lembaga yang terpercaya dan mampu mendorong peningkatan kinerja ekspor nasional melalui penyediaan pembiayaan, penjaminan, asuransi, dan jasa konsultasi yang terencana dan berkesinambungan.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mencapai visi Lembaga IEB terletak pada Sumber Daya Manusia (SDM). SDM memegang peranan penting bagi setiap organisasi untuk mendukung performa organisasi dan mencapai strategi perusahaan. Lembaga IEB menuntut agar setiap SDM dapat menaati peraturan-peraturan internal yang ada, seperti Peraturan tentang Waktu Kerja Pegawai, Perjalanan Dinas, Limit Kewenangan Persetujuan Penggunaan Anggaran, dan peraturan-peraturan internal lainnya.

Dalam pelaksanaan peraturan tersebut, terdapat pelanggaran yang umum terjadi, yaitu dalam hal kedisiplinan kehadiran, kesesuaian penggunaan fasilitas perjalanan dinas, ketaatan dalam realisasi anggaran perjalanan dinas, dan penggunaan waktu kerja. Dalam hal kedisiplinan kehadiran, persentase kehadiran karyawan Lembaga IEB per 31 Desember 2017 pegawai yang terlambat cukup tinggi, yaitu di atas 50% (dari total pegawai berjumlah 459 pegawai).

Tabel 1. Rasio Keterlambatan Karyawan Lembaga IEB 2014-2017

Tahun	Tidak Terlambat (%)	Datang Terlambat 1 - 3 kali / bulan (%)	Datang Terlambat lebih dari 3 kali / bulan (%)
2014	31	47	22
2015	42	45	13
2016	36	51	13
2017	30	50	20

Sumber: Divisi Sumber Daya Manusia Lembaga IEB

Hal ini tentu saja merupakan masalah bagi perusahaan karena akan ada waktu produktif yang terbuang. Berikutnya dalam hal perjalanan dinas, pelanggaran yang sering dilakukan oleh karyawan adalah penggunaan fasilitas yang melebihi ketentuan yang berlaku. Rata-rata nominal perusahaan yang dirugikan dari pelanggaran penggunaan fasilitas perjalanan dinas ini adalah Rp50 juta rupiah per tahun. Hal ini dikarenakan seharusnya karyawan selain kelompok jabatan Kepala Divisi harus menggunakan transportasi udara dengan kelas penerbangan ekonomi dan menginap di hotel bintang empat. Namun, pada kenyataannya masih terdapat karyawan, selain kelompok jabatan Kepala Divisi, yang menggunakan kelas bisnis dalam menggunakan transportasi udara dan menginap di hotel bintang lima.

Selanjutnya, dalam kode etik pegawai ditemukan kasus fraud. Berdasarkan data Divisi Sumber Daya Manusia Lembaga IEB 2018 menjelaskan bahwa setidaknya terdapat 5 kasus pelanggaran kode etik tersebut pada tahun 2017. Pelanggaran tersebut contohnya terdapat pegawai yang memalsukan data perjalanan dinas untuk mendapatkan uang saku perjalanan dinas, tetapi sebenarnya pegawai yang bersangkutan tidak melakukan perjalanan dinas tersebut. Ada pula yang menaikkan harga pembayaran, seperti penyewaan mobil di kota tujuan perjalanan dinas dari yang seharusnya dengan harga Rp900.000,00 dinaikkan menjadi Rp1.250.000,00.

Terakhir dalam hal penggunaan waktu kerja, beberapa pegawai menghabiskan waktu istirahat lebih lama. Berdasarkan peraturan internal, yaitu Peraturan Waktu Kerja Pegawai bahwa waktu istirahat dari pukul 12.00 sampai dengan 13.00 waktu setempat. Namun, rata-rata kedatangan pegawai dari istirahat, yaitu pukul 13.30. Beberapa pelanggaran tersebut merupakan indikasi dari *Counterproductive Work Behavior* (CWB) atau Perilaku Kerja Kontraproduktif (PKK).

Sackett (2002) menjelaskan bahwa CWB pada umumnya mengacu pada kesengajaan perilaku karyawan yang bertentangan dengan ketentuan dalam perusahaan. Sackett (2002) menggambarkan indikasi-indikasi CWB berdasarkan *workplace deviance* (Gruys, 1999; Robinson & Bennett, 1995). Robinson dan Bennett (1995) menjelaskan bahwa *workplace deviance* adalah perilaku melanggar norma-norma organisasi yang dapat mengancam kesejahteraan organisasi, anggota organisasi, maupun keduanya. Dijelaskan lebih lanjut bahwa contoh perilaku *workplace deviance*, yaitu pencurian, penggunaan narkoba, menunda pekerjaan, pelecehan verbal, memberi ledakan ataupun komentar yang tidak sopan, menghina etnis atau ras, dan sejenisnya.

Bennet dan Robinson (2000) menjelaskan bahwa *workplace deviance* terbagi menjadi dua dimensi, yaitu penyimpangan yang diarahkan atau ditargetkan kepada organisasi (*organizational deviance*) atau yang diarahkan kepada anggota organisasi itu sendiri (*interpersonal deviance*). Dimensi perilaku *workplace deviance* tersebut sama dengan dimensi perilaku CWB sebagaimana yang dijelaskan oleh Bennett dan Robinson (2000) bahwa CWB terbagi menjadi 2 dimensi, yaitu *interpersonal deviance* atau *interpersonal counterproductive work behavior* (CWB-I) dan *organizational deviance* atau *organizational counterproductive work behavior* (CWB-O). CWB-O adalah perilaku menyimpang yang mengarah kepada organisasi, seperti pencurian, perusakan properti, penyalahgunaan fasilitas, terlambat masuk kerja, menggunakan waktu istirahat yang lebih panjang, penggunaan obat dan alkohol, serta bekerja dengan lambat dan ceroboh. Sementara itu, CWB-I adalah perilaku yang mengarah kepada sesama anggota organisasi, seperti pelecehan, gosip, maupun pelecehan verbal lainnya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada Lembaga IEB sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa pelanggaran tersebut lebih mengarah kepada definisi dari CWB-O. Pelanggaran yang terjadi, yaitu perilaku melanggar norma-norma organisasi yang dapat mengancam kesejahteraan organisasi, seperti datang terlambat, menghabiskan waktu istirahat lebih lama, menggunakan kelas bisnis dalam menggunakan transportasi udara, serta menginap di hotel bintang lima saat melakukan perjalanan dinas. Berbeda halnya dengan pelanggaran yang mengarah pada anggota organisasi bahwa pelanggaran seperti pelecehan, baik fisik maupun verbal sangat jarang terjadi. Berdasarkan pembahasan fenomena yang terjadi pada Lembaga IEB, penelitian ini akan berfokus pada CWB-O karena praktik *deviance* yang umumnya dilakukan di tempat penelitian ini berlangsung lebih mengarah pada CWB-O, sedangkan CWB-I tampak jarang terjadi (RDP, personal communication, 23-10-2018).

Ditinjau dari pendapat Lian, Ferris, dan Brown (2014) bahwa *organizational deviance* (CWB-O) diprediksi oleh *abusive supervision* dengan *Subordinate Self-Control Capacity* dan *intention to quit* sebagai moderator. Dijelaskan lebih lanjut bahwa perilaku *abusive supervision* mempunyai peran yang signifikan terhadap *organizational deviance* (CWB-O) jika *Subordinate Self-Control Capacity* rendah dan *intention to quit* karyawan tersebut tinggi. Tepper (2000) menyatakan bahwa *abusive supervision* adalah perilaku atasan, baik verbal maupun nonverbal yang dianggap tidak layak dilakukan kepada bawahannya. Perilaku tersebut misalnya menertawakan, mengatakan bodoh, mendiamkan, menjatuhkan harga diri, menyerang privasi, mengungkit kesalahan masa lalu, melanggar janji, mempermalukan, melampiaskan kemarahan, tidak memercayai kompetensi yang dimiliki bawahan, dan perilaku buruk lainnya.

Konsep Lian et al. (2014) dalam menjelaskan CWB diprediksi oleh perilaku atasan dalam menyupervisi bawahan (*Supervisory Support*). Hal tersebut didukung oleh beberapa penelitian (Khan, Mahmood, & Kanwal, 2015; Suyasa, 2017). Khan et al. (2015) menjelaskan bahwa dukungan dari *supervisor* secara signifikan memprediksi *workplace deviance*. Semakin karyawan menganggap bahwa atasannya (*supervisor*)

mendukung bawahan maka semakin rendah kecenderungan karyawan dalam melakukan perilaku CWB. Suyasa (2017) juga menjelaskan bahwa *Supervisory* adalah aspek *quality of work life* yang paling memprediksi CWB. Semakin karyawan merasa atasannya dapat memberikan contoh yang baik atau memperhatikan permasalahan yang dialami karyawan maka semakin rendah pula kecenderungan karyawan untuk melakukan pelanggaran terhadap peraturan atau norma-norma yang berlaku.

Pada penelitian sebelumnya (Khan et al., 2015; Suyasa, 2017) penjelasan CWB berdasarkan *Supervisory Support* kurang memperhitungkan adanya faktor kepribadian. Berdasarkan penelitian (Lim, The & Benjamin, 2016; Thakur, 2017) menjelaskan bahwa CWB dapat dijelaskan berdasarkan *trait* kepribadian *Neuroticism*. *Trait* kepribadian *Neuroticism* adalah kecenderungan individu untuk mengalami perasaan negatif. Berdasarkan Lim et al. (2016), individu yang cenderung mengalami perasaan negatif tersebut lebih rentan dalam melakukan pelanggaran kerja.

Dengan demikian, perlu adanya penelitian yang menjelaskan CWB (dalam hal ini CWB-O) berdasarkan *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity*. Beberapa hasil penelitian yang telah dijelaskan banyak penelitian sebelumnya mengenai CWB yang dihubungkan dengan beberapa variabel, tetapi masih belum banyak penelitian yang menjelaskan hubungan CWB berdasarkan *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity*. Berdasarkan hal itu pula, peneliti ingin merumuskan bahwa CWB, khususnya CWB-O diprediksi oleh faktor *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity*.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, rumusan masalah dari penelitian ini adalah apakah *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity* berperan memprediksi CWB-O. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity* pada CWB-O. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi Lembaga IEB untuk memperbaiki kondisi yang ada dan mampu

memberikan referensi ilmiah bagi manajemen di perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan untuk mengurangi CWB-O agar meningkatkan produktivitas karyawan dan performa organisasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan literasi penelitian empiris di bidang akademis, khususnya yang berkaitan dengan *Supervisory Support*, *Neuroticism*, *Subordinate Self-Control Capacity*, dan CWB-O. Peneliti juga berharap agar penelitian ini dapat berguna sebagai sumber acuan penelitian selanjutnya dalam fenomena yang serupa di bidang industri dan organisasi. Secara praktis, penelitian ini diharapkan berguna sebagai acuan dalam praktisi SDM dalam dunia kerja, khususnya bagi manajemen dan pengambil keputusan sehingga dapat memberikan kontribusi untuk memperbaiki situasi yang berdampak pada CWB-O.

Perilaku Kerja Kontraproduktif

Sackett (2002) menjelaskan bahwa *counterproductive work behavior* adalah kesengajaan perilaku karyawan yang bertentangan dengan ketentuan dalam perusahaan. Rotundo dan Spector (2010) dalam Sprung dan Jex (2012) menjelaskan bahwa CWB adalah perilaku yang sengaja dilakukan oleh karyawan dan dapat mengancam ataupun merugikan organisasi, anggota organisasi, maupun keduanya. Penney dan Spector (2005) menjelaskan bahwa CWB adalah pelanggaran perilaku saat bekerja, yang terindikasi berkaitan dengan ketidaknyamanan seseorang dalam bekerja.

Pada dasarnya, CWB serupa dengan *workplace deviance*. Robinson dan Bennet (1995) menjelaskan bahwa penyimpangan perilaku karyawan di tempat bekerja atau yang disebut dengan *workplace deviance* adalah perilaku dalam melanggar norma-norma organisasi yang dapat mengancam kesejahteraan organisasi, anggota organisasi, maupun keduanya. *Workplace deviance* adalah jenis kejahatan dengan pertumbuhan tercepat di Amerika Serikat (Coffin, 2003 dalam Menard, Brunet & Savoie, 2011) dan Kanada (Courcy, Savoie & Brunet, 2004 dalam Menard, Brunet & Savoie, 2011). Robinson dan Bennet (1995)

mengatakan hampir setiap hari media memberitakan *Workplace Deviance* terjadi, baik itu korupsi yang dilakukan oleh petugas kepolisian, pelanggaran oleh petugas pos, ataupun aktivitas ilegal yang dilakukan di lingkungan Bursa Efek (Wall Street).

Selanjutnya, Bennet dan Robbinson (2000) menjelaskan bahwa *workplace deviance* terbagi menjadi dua tipe, yaitu penyimpangan yang diarahkan atau ditargetkan kepada organisasi (*organizational deviance*) atau yang diarahkan kepada anggota organisasi itu sendiri (*Interpersonal Deviance*). Contoh perilaku *organizational deviance* adalah pencurian, penggunaan narkoba, menunda pekerjaan, dan sejenisnya. Sementara itu, contoh perilaku *interpersonal deviance* adalah pelecehan verbal, memberi ledakan ataupun komentar yang tidak sopan, menghina etnis atau ras, dan sejenisnya (Robinson & Bennet, 1995).

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi CWB-O dan berbagai model dikembangkan untuk menunjukkan hubungan serta pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap CWB-O. Lian et al. (2014) menjelaskan bahwa *organizational deviance* diprediksi oleh *abusive supervision* dengan *Subordinate Self-Control Capacity* dan *intention to quit* sebagai moderator. Perilaku *abusive supervision* pada penelitian tersebut mempunyai peran yang signifikan terhadap *organizational deviance* jika *Subordinate Self-Control Capacity* rendah dan *intention to quit* karyawan tinggi.

Khan et al. (2015); Suyasa (2017), juga menjelaskan bahwa dukungan dari supervisor secara signifikan memprediksi *workplace deviance*. Semakin karyawan menganggap bahwa atasannya (*supervisor*) mendukung bawahan maka semakin rendah kecenderungan karyawan dalam melakukan perilaku CWB. Suyasa (2017) juga menjelaskan bahwa *Supervisory* adalah aspek *quality of work life* yang paling memprediksi CWB. Semakin karyawan merasa atasannya dapat memberikan contoh yang baik atau memperhatikan permasalahan yang dialami karyawan maka semakin rendah pula kecenderungan karyawan untuk melakukan pelanggaran terhadap peraturan atau norma-norma yang berlaku.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Lim et al. (2016) menjelaskan bahwa *Neuroticism* sebagai faktor kepribadian yang paling rentan melakukan pelanggaran kerja atau *organizational deviance* dibandingkan dengan kepribadian lainnya, seperti kepribadian *agreeableness*, *conscientiousness*, dan *openness to experience* yang lebih memiliki kecenderungan untuk berbagi, menjadi sukarelawan, dan membantu orang lain yang dapat menghalangi mereka untuk tidak tertarik pada tindakan yang merugikan sesama karyawan maupun organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Thakur (2017), yang menjelaskan bahwa semakin individu memiliki kecenderungan kepribadian *Neuroticism* maka individu semakin menunjukkan perilaku CWB.

Dineen, Lewicki, dan Tomlinson (2006) menjelaskan bahwa *Supervisory Support* adalah perilaku atasan dalam menginstruksikan bawahannya mengenai perilaku kerja yang tepat, nilai, dan norma-norma perusahaan. Trevino dan Nelson (1999) menjelaskan bahwa *Supervisory Support* adalah perilaku tanggung jawab dari atasan, seperti menetapkan persyaratan kinerja, mengatur karyawan, dan memastikan bawahannya mencapai dan meningkatkan kinerja. *Supervisory Support* juga mencakup umpan balik dari atasan kepada bawahan melalui evaluasi formal dan informal, kenaikan gaji, dan penugasan kerja (Wimbush, 1999).

Suyasa (2017) menjelaskan bahwa kualitas karyawan dengan atasan (*Supervisory*) adalah bagian dari aspek Quality of Work Life (QWL), selain karakteristik pekerjaan, relevansi sosial dari pemberi kerja, rekan kerja, upah dan benefit, pengembangan karyawan, keseimbangan antara kerja dan keluarga, promosi, kondisi kerja yang aman dan sehat, dan budaya kerja kualitas karyawan dengan atasannya. Aspek *Supervisory Support* adalah perhatian dari atasan langsung kepada permasalahan pribadi bawahannya. Contoh perilaku atasan yang diterapkan dalam pekerjaan, komunikasi dari atasan langsung kepada bawahan, kemampuan mengarahkan bawahan dari atasan langsung, dan konsistensi penerapan peraturan dari atasan langsung.

Lian et al. (2014) menjelaskan bahwa *Supervisory Support* adalah sudut pandang karyawan mengenai pengakuan yang diterima dari atasannya sebagai imbalan atas upaya pekerjaan yang telah mereka kerjakan. *Supervisory Support* dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan pelatihan kepada bawahannya dan mengurangi beban kerja mereka di saat pelatihan tersebut (Cohen, 1990).

Supervisory Support memiliki beberapa pengaruh terhadap perilaku karyawan. Atasan yang memberikan sumber daya yang diperlukan karyawannya dan mendukung mereka dalam berbagai situasi maka karyawan akan merasa atasan mereka menghargai dan akan membentuk kepercayaan karyawan (Kurtessis et al., 2015). *Supervisory support* juga dapat memengaruhi motivasi karyawan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan perilaku positif dari karyawan (Hai dan Tiziner, 2014). Hirschi (1969) menjelaskan bahwa mekanisme pengawasan yang baik dapat mencegah perilaku penyimpangan.

Supervisory Support adalah aspek paling memprediksi CWB, selain aspek QWL lainnya (Suyasa, 2017). *Supervisory support* yang baik dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan, sedangkan *supervisory support* yang kurang mendukung dianggap sebagai penghalang kesuksesan oleh karyawan (Anderson, Day dan McLaughlin, 2006). *Supervisory support* yang buruk dapat meningkatkan kemungkinan karyawan dalam melakukan pelanggaran kerja dan berdampak kepada kesejahteraan perusahaan, karyawan, dan pelanggan perusahaan (Khan et al., 2015).

John dan Srivastava (1999) menjelaskan bahwa *Neuroticism* adalah salah satu *Big Five Personality* selain *agreeableness*, *conscientiousness*, *extraversion*, dan *openness to experience*. *Big Five Personality* atau *Five Model Factor* (FFM) telah diidentifikasi sebagai ukuran kepribadian yang paling banyak digunakan dan pengukuran kepribadian yang empiris dalam Psikologi Industri (Salgado, 2002).

Lim et al. (2016) menjelaskan bahwa *Neuroticism* adalah stabilitas emosi yang rendah dan mengacu pada kecenderungan seseorang untuk mengalami perasaan negatif. *Neuroticism* adalah kepribadian yang

cemas, mudah tersinggung, depresi, pemalu, murung, dan sifat tidak percaya diri (John dan Srivastava, 1999). Karyawan yang memiliki kepribadian *Neuroticism* cenderung terlibat dalam perilaku CWB yang berdampak negatif kepada perusahaan maupun rekan kerja (Thakur, 2017). *Neuroticism* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *workplace deviance* (Lim et al., 2016).

Tepper et al. (2009) menjelaskan bahwa karyawan dengan kepribadian *Neuroticism* cenderung diperlakukan dengan kasar oleh atasan mereka. Individu dengan kecenderungan kepribadian *Neuroticism* tinggi dianggap sebagai target perilaku menyimpang. Dampak negatif dari *Neuroticism*, yaitu membuat individu kurang mampu merasakan pengalaman positif dan menunjukkan kepuasan kerja yang lebih rendah (Hiattwayo et al., 2013).

Subordinate Self-Control Capacity

Subordinate Self-Control Capacity adalah kapasitas karyawan dalam penguasaan diri terhadap situasi yang dihadapi (Lian et al., 2014). *Self-control* dapat diartikan sebagai tekad atau kesadaran dan perspektif seseorang dalam mengontrol diri (Carver & Scheier, 2011). Baumeister, Vohs & Tice (2007) menjelaskan bahwa *self-control* mengacu pada proses kesadaran, disengaja, dan usaha seseorang, seperti menolak godaan dan mengendalikan emosi yang mengatur perilaku untuk mencapai tujuan tertentu.

Self-control berkaitan dengan proses pengendalian diri dalam menghadapi kondisi yang tidak diinginkan (Baumeister, 2014). *Self-control* adalah bagian dari pengendalian diri dan kapasitas seseorang untuk mengesampingkan perilaku, pemikiran, atau emosi dan menggantinya dengan yang lain (Graham, 2015).

Lian et al. (2014) menjelaskan bahwa *Subordinate Self-Control Capacity* sebagai *moderating* yang signifikan terhadap hubungan antara *abusive supervision* dengan *organizational deviance* (CWB-O). Wang, Liao, Zhan, dan Shi (2011) menjelaskan bahwa karyawan dengan kontrol diri yang tinggi atas emosi mereka cenderung tidak membalas perbuatan pelanggan yang bersikap buruk terhadap mereka. Marwitz et al. (2012)

menjelaskan bahwa pemimpin dengan kontrol diri yang tinggi akan melakukan fungsi pengawasan yang lebih baik dan bertindak lebih ramah terhadap bawahan. Begitu pula dengan pemimpin dengan kontrol diri yang tinggi cenderung bereaksi lebih baik dan tidak meremehkan bawahannya (Kiewitz et al., 2012).

Marcus dan Schuler (2004) menjelaskan bahwa *Self-Control* memprediksi *General Counterproductive Work Behavior* (CWB), yaitu penyimpangan perilaku, seperti pencurian, penipuan, ketidakhadiran, keterlambatan, penggunaan narkoba, sabotase, agresi verbal dan fisik terhadap rekan kerja dan klien, serta tindakan nonkooperatif. Rendahnya pengendalian diri seseorang maka terdapat kecenderungan yang tinggi pada orang tersebut untuk melakukan perilaku *General CWB*.

KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

Peran *Supervisory Support* terhadap CWB-O. Lian et al. (2014) menjelaskan bahwa *organizational deviance* (CWB-O) diprediksi oleh *abusive supervision* dengan *Subordinate Self-Control Capacity* dan *intention to quit* sebagai moderator. Khan, et al. (2015) menjelaskan bahwa dukungan dari *supervisor* secara signifikan memprediksi *workplace deviance*. Semakin karyawan menganggap bahwa atasannya (*supervisor*) mendukung bawahan maka semakin rendah kecenderungan karyawan dalam melakukan perilaku CWB. Suyasa (2017) juga menjelaskan bahwa *Supervisory* adalah aspek *quality of work life* yang paling memprediksi CWB. Menurut Hirschi (1969), penyimpangan dapat dicegah jika terdapat mekanisme pengawasan yang baik karena pada dasarnya manusia cenderung untuk tidak patuh hukum dan memiliki dorongan untuk melanggar hukum atau aturan yang berlaku. Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin rendah atau buruknya kualitas *Supervisory Support* atasan maka akan meningkatkan karyawan dalam berperilaku CWB-O.

H_{1a}: *Supervisory Support* berperan memprediksi perilaku CWB-O. Semakin atasan menunjukkan perilaku *Supervisory Support* terhadap bawahan, semakin rendah perilaku CWB-O.

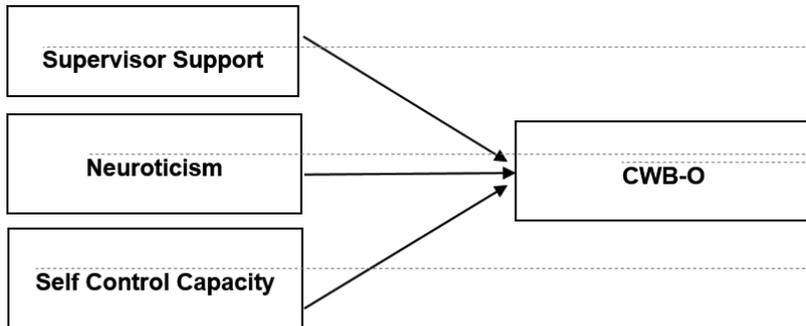
Peran Neuroticism terhadap CWB-O. Faktor lainnya yang diduga memprediksi CWB-O adalah kepribadian Neuroticism. Berdasarkan penelitian Lim et al. (2016) bahwa individu yang cenderung mengalami perasaan negatif tersebut lebih rentan dalam melakukan pelanggaran kerja. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Thakur (2017) yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki kepribadian *Neuroticism* cenderung terlibat dalam perilaku CWB yang berdampak negatif kepada perusahaan maupun rekan kerja.

H_{1b}: *Neuroticism* memprediksi perilaku CWB-O. Semakin seseorang berkepribadian *Neuroticism*, semakin tinggi perilaku CWB-O.

Peran *Subordinate Self-Control Capacity* terhadap CWB-O. Salah satu faktor yang diduga memprediksi CWB-O adalah *Subordinate Self-Control Capacity*. Hasil penelitian Marcus dan Schuler (2004) menunjukkan bahwa *Self-Control* memprediksi *General Counterproductive Behavior* (CWB). Semakin rendah pengendalian diri seseorang maka semakin tinggi kemungkinan orang tersebut melakukan perilaku CWB. Ditinjau dari pendapat Lian et al. (2014) bahwa *organizational deviance* (CWB-O) diprediksi oleh *abusive supervision* dengan *Subordinate Self-Control Capacity* dan *intention to quit* sebagai moderator.

Mengacu pada penelitian tersebut, *abusive supervision* dan *intention to quit* memang berinteraksi dalam memprediksi *organizational deviance* (CWB-O). Namun, berbeda dengan fenomena yang terjadi pada Lembaga IEB. Pada Lembaga IEB, contoh perilaku *abusive supervision* sebagaimana Tepper (2000) sangat jarang terjadi pada kantor-kantor pemerintah ataupun BUMN, begitu juga dengan *intention to quit*. Hal tersebut didukung oleh hasil wawancara (RDP, *personal communication*, 23-10-2018) bahwa fenomena *abusive supervision* dan *intention to quit* sangat jarang atau hampir tidak pernah terjadi. Berdasarkan data *turn over* pegawai yang mencerminkan *intention to quit* juga rendah, yaitu rata-rata 4% pada 5 tahun terakhir (Data Pegawai Divisi Sumber Daya Manusia Lembaga IEB tahun 2018).

H_{1c}: *Subordinate Self-Control Capacity* memprediksi perilaku CWB-O. Semakin tinggi perilaku *Subordinate Self-Control Capacity* pada karyawan, semakin rendah perilaku CWB-O.



METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Lembaga IEB dengan jumlah populasi penelitian per 31 Desember 2017 berjumlah 459 pegawai dengan responden sebanyak 271 orang. Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Lembaga IEB, baik di Kantor Pusat maupun di Kantor Wilayah, baik Pegawai Tetap, Pegawai Waktu Kerja Tertentu (PKWT), maupun Magang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *Convenience Sampling*, di mana sampel terakhir yang dapat digunakan adalah sebanyak 271 responden.

Tabel 2. Gambaran Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	164	60,5
Perempuan	107	39,5
Total	271	100

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah partisipan laki-laki sebanyak 164 orang (60,5%) dan jumlah partisipan perempuan sebanyak 107 orang (39,5).

Tabel 3. Gambaran Partisipan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
Diploma	4	1,5
S-1	219	80,8
S-2	46	17,0
S-3	2	0,7
Total	271	100

Berdasarkan pendidikan terakhir, jumlah partisipan dengan pendidikan Diploma sebanyak 4 orang (1,5%), pendidikan S-1 sebanyak 219 orang (80,8%), pendidikan S-2 sebanyak 46 orang (17%), dan pendidikan S-3 sebanyak 2 orang (0,7%).

Tabel 4. Gambaran Partisipan Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Jumlah	Persentase
Tetap	262	96,7
PKWT	4	1,5
Magang	5	1,8
Total	271	100

Berdasarkan status kepegawaian, jumlah partisipan dengan status kepegawaian tetap berjumlah 262 orang (96,7%), status kepegawaian PKWT berjumlah 4 orang (1,5%), dan jumlah status kepegawaian magang sebanyak 5 orang (1,8%).

Tabel 5. Gambaran Partisipan Berdasarkan Level Jabatan

Level Jabatan	Jumlah	Persentase
Non-Struktural	215	79,3
Struktural	56	20,7
Total	271	100

Berdasarkan level jabatan, partisipan tersebar ke dalam 2 level jabatan, yaitu level jabatan Non-Struktural dan level jabatan Struktural.

Partisipan yang berada di level jabatan Non-Struktural sebanyak 215 orang (79,3%) dan level jabatan Struktural sebanyak 56 orang (20,7%).

Tabel 6. Gambaran Partisipan Berdasarkan Pengeluaran Bulanan

Pengeluaran per bulan	Jumlah	Persentase
≤ 4.000.000	45	16,6
4.000.000 - 8.000.000	147	54,2
8.000.000 - 16.000.000	55	20,3
16.000.000 - 32.000.000	19	7
> 32.000.000	5	1,8
Total	271	100

Berdasarkan perkiraan pengeluaran per bulan, jumlah partisipan dengan perkiraan pengeluaran per bulan sejumlah ≤4.000.000 sebanyak 45 orang (16,6%), 4.000.000 – 8.000.000 sebanyak 147 orang (54,2%), 8.000.000 – 16.000.000 sebanyak 55 orang (20,3%), 16.000.000 – 32.000.000 sebanyak 19 orang (7%), dan jumlah partisipan dengan perkiraan pengeluaran per bulan sejumlah >32.000.000 sebanyak 5 orang (1,8%).

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan noneksperimental. Variabel independen dari penelitian ini adalah *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity*, sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Organizational Counterproductive Work Behaviour*. Untuk memperoleh data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada karyawan Lembaga IEB yang bekerja di Jakarta (kantor pusat) maupun kantor perwakilan di beberapa daerah. Kuesioner disebarakan melalui Google Form.

Untuk mengukur CWB-O, penulis menggunakan alat ukur Bennet dan Robinson (2000) yang telah diadaptasi oleh Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara (2018). Alat ukur ini terdiri dari 27 butir pernyataan positif. Alat ukur ini menggunakan skala Likert dengan 6 pilihan jawaban, yaitu 0 = 0x dalam sebulan, dan 5 = >5x dalam sebulan.

Subjek dapat memberikan persetujuan terhadap pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Setelah dilakukan uji reliabilitas, koefisien Alpha Cronbach menunjukkan angka 0,915 yang tidak terdapat butir yang digugurkan sehingga seluruh butir dapat digunakan untuk pengolahan data. Peneliti juga melakukan uji validitas pada alat ukur CWB-O. Hasilnya item-item pada alat ukur CWB-O adalah valid. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut mencerminkan variabel konstruk. Hasilnya item-item pada alat ukur CWB-O adalah valid dengan nilai *corrected item total corelation* lebih dari 0,2. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut mencerminkan variabel konstruk.

Untuk mengukur *Supervisory Support*, penulis menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Rostiana, Zamralita & Suyasa (2015). Alat ukur ini terdiri dari 12 butir pernyataan positif. Alat ukur ini menggunakan skala likert dengan 6 pilihan jawaban, yaitu 0 = 0x dalam sebulan, dan 5 = >5x dalam sebulan. Subjek dapat memberikan persetujuan terhadap pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Setelah dilakukan uji reliabilitas, koefisien alpha cronbach menunjukkan angka 0,938 yang tidak terdapat butir yang digugurkan sehingga seluruh butir dapat digunakan untuk pengolahan data. Peneliti juga melakukan uji validitas pada alat ukur *Supervisory Support*. Hasilnya, item-item pada alat ukur intensi adalah valid dengan nilai *corrected total item Corellation* lebih dari 0,2. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut mencerminkan variabel konstruk.

Untuk mengukur *Neuroticism*, penulis menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh John dan Sristava (1999) dan alat ukur yang diadaptasi oleh Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara (2013) dari NEO-PI (Costa & McRae, 1992). Alat ukur ini terdiri dari 20 butir, yang terdiri 13 pernyataan positif dan 7 pernyataan negatif alat ukur ini menggunakan skala likert dengan 5 pilihan jawaban, yaitu 0 = tidak sesuai, dan 4 = sesuai. Subjek dapat memberikan persetujuan terhadap pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Setelah dilakukan uji reliabilitas, koefisien Alpha Cronbach menunjukkan angka

0,519, tetapi terdapat 7 item dengan *corrected total item corellation* di bawah 0,2, yaitu pada item nomor 2,5,7,12,14,17,20 sehingga ketujuh item tersebut digugurkan. Setelah dilakukan pengujian kembali maka nilai *cronbach alpa* menjadi 0,835 dan 13 item tersisa memiliki validitas yang baik dengan nilai *correted total item corellation* di atas 0,2.

Untuk mengukur *Self Control Capacity*, peneliti menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Ciarocco et al. (2004). Alat ukur ini terdiri dari 10 butir yang terdiri 8 pernyataan negatif dan 2 pernyataan positif. Alat ukur ini menggunakan skala likert dengan 6 pilihan jawaban, di mana 0 = 0x dalam sebulan, dan 5 = >5x dalam sebulan. Subjek dapat memberikan persetujuan terhadap pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Setelah dilakukan uji reliabilitas, koefisien *alpha cronbach* menunjukkan angka 0,841, tetapi terdapat 2 item dengan *corrected total item corellation* di bawah 0,2, yaitu pada item nomor 5 dan 8 sehingga kedua item tersebut digugurkan. Setelah dilakukan pengujian kembali maka nilai *cronbach alpa* menjadi 0,923 dan 8 item tersisa memiliki validitas yang baik dengan nilai *corrected total item corellation* di atas 0,2.

HASIL PENELITIAN

Metode pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif untuk mendapatkan standar deviasi dan mean dari setiap variabel. Setelah peneliti mengetahui standar deviasi, mean, dan nilai minimum serta maksimum, kemudian peneliti membuat kategorisasi untuk melihat tingkat CWB-O, *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Self Control Capacity*. Metode analisis yang digunakan adalah teknik analisis regresi linear berganda dan membuat analisis penelitian dan selanjutnya digunakan untuk membuat kesimpulan dan saran. Analisis data tersebut dengan menggunakan bantuan komputer program IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) 16.0.

Tabel 7. Gambaran Umum Variabel

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Intrepretasi
CWB-O	271	,00	2,93	1,1089	Rendah
Supervisory Support	271	,58	5,00	3,4994	Tinggi
Neuroticism	271	1,00	3,85	2,0128	Cukup Rendah
Subordinate Self-Control Capacity	271	,88	5,00	2,6453	Cukup Rendah

Gambaran variabel CWB-O. Gambaran variabel CWB-O menggunakan skala 0-5. Variabel CWB-O memiliki nilai minimum 0.00 dan nilai maksimum pada skala 2.93. Variabel CWB-O memiliki nilai mean sebesar 1,1089. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan dari Lembaga IEB memiliki kecenderungan CWB-O yang rendah.

Gambaran variabel *Supervisory Support*. Gambaran variabel *Supervisory Support* menggunakan skala 0-5. Variabel *Supervisory Support* memiliki nilai minimum 0.58 dan nilai maksimum pada skala 5.00. Variabel *Supervisory Support* memiliki nilai mean sebesar 3,4994. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan dari Lembaga IEB merasa bahwa atasan mereka telah menunjukkan perilaku *Supervisory Support* yang baik.

Gambaran variabel Neuroticism. Gambaran variabel Neuroticism menggunakan skala 0-5. Variabel Neuroticism memiliki nilai minimum 1,00 dan nilai maksimum pada skala 3,85. Neuroticism memiliki nilai mean sebesar 2,0128. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan dari Lembaga IEB merasa memiliki Neuroticism yang rendah.

Gambaran variabel *Subordinate Self-Control Capacity*. Gambaran variabel *Subordinate Self-Control Capacity* menggunakan skala 0-5. Variabel *Subordinate Self-Control Capacity* memiliki nilai minimum 0.88 dan nilai maksimum pada skala 5.00. *Subordinate Self-Control Capacity* memiliki nilai mean sebesar 2,6453. Hal ini berarti bahwa sebagian besar karyawan dari Lembaga IEB merasa bahwa mereka memiliki *Subordinate Self-Control Capacity* yang cukup rendah.

Preliminary Analisis

Pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi linear bertujuan untuk menghindari munculnya bias dalam analisis data serta untuk menghindari kesalahan spesifik model regresi yang digunakan. Adapun pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi linear disebut juga dengan pengujian asumsi klasik, meliputi uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan pengujian CWB-O berdasarkan data kontrol (jenis kelamin dan usia). Hasil perhitungan uji asumsi selengkapnya digambarkan sebagai berikut.

1) Uji normalitas. Peneliti melakukan uji normalitas data untuk mengetahui penyebaran data partisipan dalam penelitian ini. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode analisis *One Sample Kolmogorov-Smirnov*. Jika $p > 0,05$ maka penyebaran data berdistribusi normal. Hasil dari uji menunjukkan nilai Asym Sig adalah 0,492 sehingga data dikatakan memiliki sebaran yang normal.

Tabel 8. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		271
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,34426770
Most Extreme Differences	Absolute	,051
	Positive	,051
	Negative	-,036
Kolmogorov-Smirnov Z		,833
Asymp. Sig. (2-tailed)		,492

- a. Test distribution is normal.
- b. Calculated from data.

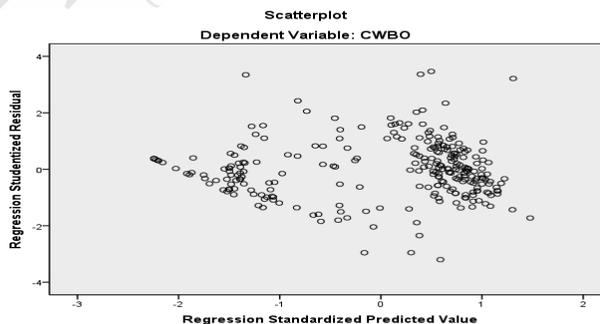
2) Uji multikolinieritas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antarvariabel independen dengan modal regresi. Cara untuk melihat ada atau tidaknya masalah pada uji multikolinieritas dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai yang disarankan adalah nilai *tolerance* lebih besar dari 0.10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Informasi tentang hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai <i>Tolerance</i>	Nilai VIF
Supervisory Support	,882	1,134
Neuroticism	,421	2,373
Subordinate Self-Control Capacity	,404	2,476

Berdasarkan tabel 9 dapat disimpulkan bahwa data seluruh variabel independen memenuhi uji asumsi multikolinieritas sehingga pengolahan data dapat dilanjutkan pada tahap uji regresi. Berdasarkan tahap ini didapatkan hasil, baik *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity* memiliki nilai *tolerance* >0.10 dan nilai VIF <10.

3) Uji heterosdastisitas. Uji heterosdastisitas bertujuan untuk mengetahui *variance* dan residual data berbeda dan tetap. Apabila *variance* sama maka dapat disimpulkan homokedasitas dan jika berbeda maka dapat disimpulkan heteroskedasitas. Berikut hasil uji heterosdastisitas:



Gambar 1. Hasil Uji Heterosdastisitas

Berdasarkan gambar hasil uji heterosdastisitas tersebut, dapat dijelaskan bahwa titik *plotting* menyebar secara acak dan tidak mempunyai pola yang teratur sehingga dapat dikatakan tidak terjadi heterosdastisitas.

Gambaran CWB-O berdasarkan data kontrol (jenis kelamin). Untuk mengetahui gambaran CWB-O berdasarkan data kontrol (jenis kelamin) karyawan Lembaga IEB, data diolah dengan menggunakan metode independent sample T test dengan aplikasi SPSS. Diperoleh hasil skor sig. (2 tailed) = 0.847 dan 0.849 karena sig. >0.05 maka dapat diartikan bahwa tidak ada perbedaan CWB-O antara partisipan laki-laki dan perempuan. Partisipan laki-laki memiliki jumlah mean = 1,1030 dan partisipan perempuan memiliki jumlah mean = 1,1187. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 10 berikut.

Tabel 10. Gambaran Mean Berdasarkan Jenis Kelamin

CWB-O	Gender	Mean	T	Df	Sig (2 Tailed)
	Laki-Laki	1,1030	-0,193	269	,847
	Wanita	1,1187	-0,190	205,889	,849

Gambaran CWB-O berdasarkan data kontrol (usia). Untuk mengetahui gambaran CWB-O berdasarkan data kontrol (usia), peneliti menggunakan metode *one-way* ANOVA dengan aplikasi SPSS untuk mengetahui gambaran CWB-O berdasarkan usia pada karyawan Lembaga IEB. Hasil skor sig. = 0.902 karena sig. > 0.05 maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat perbedaan CWB-O antara partisipan dengan usia 21-30, 31-40, 41-50. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 11 berikut ini.

Tabel 11. Hasil Uji One-Way ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,246	3	,082	,192	,902
Within Groups	113,830	267	,426		

Hasil Pengujian Hipotesis

Peran *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity*

Tabel 12. Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,075	3	27,358	228,268	,000 ^a
	Residual	32,000	267	,120		
	Total	114,076	270			
a. Predictors: (Constant), <i>Supervisory Support</i> , <i>Neuroticism</i> , <i>Subordinate Self-Control Capacity</i>						
b. Dependent Variable: CWB-O						

Tabel 13. Hasil R-Square

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,848 ^a	,719	,716	,34620

Tabel 14. Hasil Uji Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,210	,188		11,767	,000
Supervisory Support	-,111	,023	-,170	-4,918	,000
Neuroticism	,156	,054	,145	2,896	,004
Subordinate Self-Control Capacity	-,388	,025	-,777	-15,223	,000

Untuk mengevaluasi seberapa banyak varians CWB-O yang dijelaskan oleh varians *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity*, penulis menggunakan uji regresi berganda (*multiple regression*) dengan total skor CWB-O sebagai *dependent variable* (lihat Tabel 14). *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity* memengaruhi varians CWB-O sebesar 71,60%, $F(3, 267): 228,268$ ($p < 0.05$). Dari ketiga independen variabel yang diuji, ketiga variabel mampu menjelaskan CWB-O, yang hasil variabel *Supervisory Support* ($\beta = -0.170, p < 0.05$); variabel *Subordinate Self-Control Capacity* ($\beta = -0,777, p < 0.05$); dan *Neuroticism* ($\beta = 0,145, p < 0.05$). Berdasarkan hasil tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity* berperan memprediksi perilaku CWB-O.

Supervisory Support berperan memprediksi perilaku CWB-O yang menunjukkan semakin atasan menunjukkan perilaku *Supervisory Support* terhadap bawahan, semakin rendah perilaku CWB-O. Begitu pula dengan *Subordinate Self-Control Capacity*, semakin tinggi *Subordinate Self-Control Capacity* pada karyawan, semakin rendah perilaku CWB-O. Sementara itu, untuk hasil *Neuroticism* menunjukkan semakin seseorang berkepribadian *Neuroticism* maka semakin tinggi perilaku CWB-O.

DISKUSI

Penelitian ini menguji peran dari variabel *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity* sebagai prediktor CWB-O. Hasil dari pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa apabila perilaku *Supervisory Support* terhadap bawahan semakin tinggi maka perilaku CWB-O semakin rendah.

Hal ini dapat terjadi karena ketika terdapat *Supervisory Support* yang baik, atasan akan dapat mendorong dan mengawasi para bawahan dengan baik. Akibat dari adanya dorongan dan pengawasan tersebut, para karyawan pun akan mengalami kesulitan melakukan CWB-O sehingga kecenderungan untuk melakukan perilaku yang merugikan akan dapat dicegah dan dikurangi ketika ada pengawasan yang baik dari atasan.

Namun, perilaku *Supervisory Support* yang dianggap kurang baik, seperti penyalahgunaan kekuasaan, kesewenangan, dan ketidakadilan dari atasan maka akan dapat meningkatkan kecenderungan CWB-O dari karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khan, et al. (2015) ($\beta = -0,33$, $p < 0,01$) yang menjelaskan bahwa dukungan supervisor dari atasan secara signifikan memprediksi *Workplace Deviance* (CWB). Karyawan yang menganggap atasannya (*supervisor*) mendukung bawahan maka terdapat kecenderungan yang rendah dari karyawan tersebut dalam melakukan perilaku CWB.

Hal ini dapat terjadi karena *Supervisory Support* merupakan atasan langsung dari pegawai yang sangat dirasakan dalam kegiatan bekerja sehari-hari sehingga adanya dukungan yang baik dan kegiatan pengawasan yang baik sangat dirasakan dan mampu mencegah terjadinya CWB dari karyawan. Hal ini dibuktikan juga oleh hasil penelitian ini yang menunjukkan peran dari *supervisory support* terhadap CWB ($\beta = -0.170$, $p < 0.05$). Hasil serupa juga ditemukan dalam penelitian Suyasa (2017) yang juga menjelaskan bahwa *supervisory support* adalah aspek *quality of work life* yang paling memprediksi CWB ($-0,317$, $p < 0,01$). Sementara itu, hasil penelitian Olukayode, Okuneye & Olayinka (2014) menjelaskan bahwa *supervisory support* memprediksi CWB pada partisipan pegawai negeri Nigeria ($\beta = -0,76$, $p < 0,01$).

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang lebih kecil dibandingkan dengan hasil penelitian Khan, et al. (2015) yang dilakukan pada karyawan swasta. Begitu juga dengan hasil penelitian Suyasa (2017), hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang lebih besar dibandingkan penelitian ini yang disebabkan karena dilakukan pada organisasi kepolisian. Sementara itu, hubungan terbesar ditemukan pada hasil penelitian Olukayode, et al. (2014) yang menunjukkan bahwa dampak *supervisory support* terhadap CWB paling besar adalah pada pegawai negeri.

Hal ini mungkin dapat terjadi karena pada umumnya karyawan BUMN, sebagaimana sampel penelitian yang dilakukan pada penelitian

ini, lebih memiliki karakteristik budaya yang lebih profesional. Karyawan tidak perlu terus didorong dan diawasi oleh atasannya karena karyawan tersebut telah berpegangan pada peraturan kerja. Hal ini berbeda dengan partisipan pegawai negeri pada penelitian yang dilakukan oleh Olukayode, et al. (2014) maupun yang dilakukan oleh Suyasa (2017) yang menggunakan partisipan dari pegawai negeri dan anggota kepolisian. Keterikatan atasan dengan bawahan yang bersifat formal masih dibutuhkan dorongan dan pengawasan dari atasan agar karyawan tidak melakukan perilaku CWB. Hal ini juga dapat terjadi karena karakteristik pekerjaan pada pegawai negeri dan anggota kepolisian umumnya memiliki struktur pekerjaan yang tidak terlalu fleksibel dan dapat terprediksi sehingga supervisor akan lebih mudah mengawasi dan mengontrol para bawahannya serta mencegah terjadinya perilaku CWB, khususnya CWB-O.

Selanjutnya, hasil dari pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Neuroticism memprediksi perilaku CWB-O. Hasil ini menunjukkan bahwa seseorang yang berkepribadian Neuroticism, perilaku CWB-O semakin tinggi. Individu dengan tingkat Neuroticism yang tinggi cenderung mengalami perasaan negatif sehingga rentan untuk melakukan pelanggaran kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Thakur (2017) yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki kepribadian Neuroticism cenderung terlibat dalam perilaku CWB yang berdampak negatif kepada perusahaan maupun rekan kerja (0,298, $p < 0,01$). Hal ini terjadi karena kepribadian Neuroticism memiliki berbagai kecemasan dan juga sering kali memiliki persepsi negatif terhadap sesuatu hal dan cenderung melakukan tindakan negatif yang merugikan. Hal ini sejalan dengan hasil pada penelitian ini, yang menunjukkan bahwa semakin seseorang berkepribadian Neuroticism, semakin tinggi perilaku CWB-O ($\beta = 0,145$, $p < 0,05$).

Hasil hipotesis terakhir yaitu hasil hipotesis ketiga dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Subordinate Self-Control Capacity* memprediksi perilaku CWB-O. *Subordinate Self-Control Capacity* pada karyawan yang semakin tinggi, perilaku CWB-O semakin rendah. Ketika karyawan memiliki *Subordinate Self-Control Capacity* yang tinggi, karyawan akan

lebih mampu untuk mengendalikan dirinya sendiri sehingga akan lebih fokus terhadap pekerjaan dan juga dapat menahan diri terhadap godaan untuk berperilaku yang dapat merugikan perusahaan.

Sebaliknya, ketika *Subordinate Self-Control Capacity* pada karyawan yang rendah maka karyawan cenderung tidak dapat menahan godaan dan tidak dapat mengendalikan diri. Hal ini akan memunculkan kecenderungan yang tinggi pada karyawan untuk dapat melakukan perilaku yang merugikan perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Marcus dan Schuler (2004) yang menunjukkan bahwa *Self-Control* memprediksi CWB ($\beta = -0,63$, $p < 0.05$). Hal ini sejalan dengan hasil pada penelitian ini, yang menunjukkan bahwa *Subordinate Self-Control Capacity* yang tinggi pada karyawan membuat kecenderungan perilaku CWB-O menjadi rendah ($\beta = -0,777$, $p < 0.05$).

Hasil penelitian yang dilakukan Thakur (2017) memang menjelaskan bahwa Neuroticism paling berpengaruh dibandingkan kepribadian lainnya, tetapi pada penelitian Thakur (2017) tidak memperhitungkan adanya *Subordinate Self-Control Capacity* yang terbukti pada penelitian ini, ternyata *Subordinate Self-Control Capacity* adalah variabel yang paling memprediksi CWB-O dibandingkan *Neuroticism*.

KESIMPULAN

Dari hasil pengolahan data distribusi atas partisipan yang ada, dapat disimpulkan para karyawan Lembaga IEB bahwa *Supervisory Support*, *Neuroticism*, dan *Subordinate Self-Control Capacity* berperan memprediksi CWB-O. Para karyawan telah memiliki persepsi yang cukup baik terhadap perilaku *Supervisory Support*, karyawan juga merasa bahwa para karyawan telah memiliki *Subordinate Self-Control Capacity* yang cukup rendah serta tingkat Neuroticism yang cukup rendah juga. Sementara itu, untuk variabel CWB-O karyawan memiliki nilai yang rendah.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Supervisory Support* berperan memprediksi perilaku CWB-O,

yang menunjukkan bahwa apabila perilaku *Supervisory Support* terhadap bawahan yang semakin tinggi maka perilaku CWB-O semakin rendah. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Neuroticism memprediksi perilaku CWB-O yang menunjukkan seseorang berkepribadian *Neuroticism* maka perilaku CWB-O semakin tinggi. Sementara itu, hasil pengujian hipotesis ketiga juga menunjukkan bahwa *Subordinate Self-Control Capacity* memprediksi perilaku CWB-O. Dengan demikian, *Subordinate Self-Control Capacity* pada karyawan yang semakin tinggi, perilaku CWB-O semakin rendah.

Dari hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini, dapat disimpulkan pula bahwa variabel yang paling memprediksi CWB-O adalah variabel *Subordinate Self-Control Capacity* dibandingkan variabel *Supervisory Support*, dan *Neuroticism*.

SARAN

Penelitian ini memiliki saran yang terkait keterbatasan dalam penelitian ini. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan saja, yaitu Lembaga IEB. Oleh karena itu, saran untuk penelitian selanjutnya adalah dapat mencoba melakukan penelitian sejenis pada perusahaan lainnya untuk dapat membandingkan hasil penelitian.

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel CWB-O dinilai masih banyak terdapat pegawai yang tidak menjawab dengan sebenarnya. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan pengukuran variabel CWB-O berdasarkan hasil kuesioner yang diisi oleh masing-masing atasan terhadap bawahannya agar jawaban atas item-item variabel CWB-O dapat lebih mencerminkan pegawai tersebut dan jawaban dari masing-masing partisipan dapat tervalidasi oleh setiap atasan partisipan.

Terakhir, variabel prediktor terhadap CWB-O hanya *Supervisory Support*, *Subordinate Self-Control Capacity*, dan *Neuroticism*. Oleh karena itu, perlu dicoba untuk menyertakan variabel lain dalam penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Subordinate Self-Control Capacity*

adalah variabel yang paling memprediksi perilaku CWB-O sehingga disarankan kepada manajemen lembaga IEB dapat meningkatkan *Subordinate Self-Control Capacity*. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan bantuan bimbingan serta pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan kendali diri karyawan.

Perusahaan juga perlu untuk melakukan aktivitas yang dapat meningkatkan kebersamaan dan kerja sama antara para karyawan, seperti kegiatan *outing*, *family gathering*, atau aktivitas bersama lainnya di luar pekerjaan. Dengan adanya kedekatan antara karyawan maka diharapkan akan terdapat sinergi yang berkesinambungan untuk saling mendukung antara para karyawan sehingga hal tersebut akan dapat meningkatkan *Subordinate Self-Control Capacity* yang selanjutnya dapat mengurangi kecenderungan CWB-O.

Selanjutnya, penelitian menunjukkan bahwa variabel *supervisory support* juga berperan memprediksi perilaku CWB-O sehingga disarankan manajemen Lembaga IEB dapat melakukan fungsi *supervisory support* dengan lebih baik. Perusahaan dapat mendorong para atasan untuk lebih mau memberikan dukungan kepada karyawannya, dan hal ini juga dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan tentang bagaimana atasan menjalin hubungan dengan bawahan yang baik.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Neuroticism memprediksi perilaku CWB-O. Dalam hal ini, pihak divisi SDM dan manajemen Lembaga IEB harus mengetahui karakter individu dari karyawannya, di mana hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan tes kepribadian. Perusahaan perlu memberikan bantuan dan bimbingan khusus terhadap karyawan dengan kepribadian Neuroticism sehingga dapat mengurangi stabilitas emosi rendah yang dimiliki individu tersebut, yang mengacu pada kecenderungan seseorang untuk mengalami perasaan negatif.

Terakhir, hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pelanggaran yang paling sering dilakukan dan disadari oleh karyawan adalah menggunakan waktu kerja di kantor untuk melakukan akses media sosial, *browsing*, dan membuka/membaca *e-mail* pribadi, tetapi bukan untuk keperluan

tugas/pekerjaan kantor. Hal ini dapat dicegah oleh perusahaan dengan melakukan pengawasan pada setiap karyawan dengan membatasi akses internet pada karyawan untuk membuka media sosial, *browsing*, dan *e-mail* pribadi yang tidak ada kaitannya dengan keperluan tugas/pekerjaan kantor.

Para atasan dalam perusahaan ini hendaknya mau menjalin hubungan yang lebih positif dan lebih baik dengan bawahannya serta berperilaku dengan baik, seperti tidak menggunakan kekerasan dan juga penyalahgunaan wewenang. Para atasan diharapkan juga untuk mau lebih toleran terhadap bawahan, memiliki kepedulian yang baik terhadap bawahan, dan mau membimbing bawahan sehingga tercipta kondisi yang kondusif. Kondisi positif ini diharapkan akan mampu mencegah karyawan untuk melakukan perilaku CWB-O.

Untuk karyawan yang memiliki permasalahan kepribadian *Neuroticism*, sebaiknya perlu melakukan upaya penyembuhan melalui konsultasi dengan para ahli. Para karyawan juga diharapkan mau untuk lebih memiliki hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja dan atasan sehingga lebih mengenal rekan kerja yang memiliki permasalahan dan juga membantu karyawan yang mengalami kesulitan tersebut.

REFERENSI

- Anderson, C., Day, K. & McLaughlin, P. 2006. Mastering the dissertation: Lecturers' representation of the purposes and processes of master's level dissertation supervision. *Studies in Higher Education*, 31(2), 149-168.
- Baumeister, R. F. 2014. Self-regulation, ego depletion, and inhibition. *Neuropsychologia*, 65, 313-319.
- Bennet, R. J. & Robinson, S. L. 2000. Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. 83(3), 349-360.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. 2011. Self-regulation of Action and Affect. *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*. New York: US.

- Cohen, D. J. 1990. What motivates trainees? *Training and Development Journal*. 36, 91-93.
- Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. 1992. *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J. & Tomlinson, E. C. 2006. Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships with Employee Citizenship and Deviant Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 91(3), 622-635.
- Graham, J. D. 2015. The Effects of Self-Efficacy, Self-Control Strength and Normative Feedback on Exercise Performance. Disertasi diterbitkan, McMaster University.
- Hirschi, T. 1969. *Causes of Delinquency*. Berkeley: University of California Press.
- John, O. P. & Srivastava, S. 1999. The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. *Handbook of personality: theory and research*, 2, 102-138.
- Khan, S. I., Mahmood, A. & Kanwal, S. 2015. How Perceived Supervisor Support Effects Workplace Deviance? Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 9(3), 940-967.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M. & Tang, R. L. 2012. Sins of the Parents: Self-Control as a Buffer Between Supervisors' Previous Experience of Family Undermining and Subordinates' Perceptions of Abusive Supervision. *The Leadership Quarterly*, 23, 869 – 882.

- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. 2015. Perceived Organizational Support: a Meta Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*. 20(10), 1-31.
- Lian, H., Ferris, D. L. & Brown, D. J. 2014. Blame it on the Supervisor or the Subordinate? Reciprocal Relations Between Abusive Supervision and Organizational Deviance. *Journal of Applied Psychology*. 99(4), 651-664.
- Lim, L., Teh, C. & Benjamin, C. 2016. A Preliminary Study of the Effects of Personality Traits on Workplace Deviance in the Voluntary Sector. *Econ Journals*. 6(7), 6-10.
- Marcus, B. & Schuler, H. 2004. Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: a General Perspective. *Journal of Applied Psychology*. 89(4), 647-660.
- Menard, J., Brunet, L. & Savoie, A. 2011. Interpersonal Workplace Deviance: Why Do Offenders Act Out? a Comparative Look on Personality and Organisational Variables. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 43(4), 309-317.
- Olukayode, L. J., Okuneye, M.Y. & Olayinka, S. A. 2014. Antecedents of Counter Work Behavior in Public Sector Organizations: Evidence from Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*. 3(9).
- Penney, L. M. & Spector, P. E. 2005. Counterproductive Work Behavior (Cwb): The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 777-796.

- Robinson, S. L. & Bennett, R. C. 1995. A Typology of Deviant Workplace Behaviors: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*. 38(2), 555-572.
- Rostiana, Zamralita & Suyasa, P. T. Y. S. 2015. *Alat ukur quality of work-life*. Lembaga Penelitian dan Publikasi Ilmiah, Universitas Tarumanagara, Jakarta.
- Rotundo, M. & Spector, P. E. 2010. Counterproductive work behavior and withdrawal. *Handbook of employee selection*. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Sackett, P. R. 2002. The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*. 10(1), 5-11.
- Salgado, J. 2002. The Big Five Personality Dimension and Counterproductive Behaviour. *International Journal of Selection and Assessment*. 10(1).
- Sprung, J. M. & Jex, S. M. 2012. Work Locus of Control as a Moderator of the Relationship between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Stress Management*. 19(4), 272-291.
- Suyasa, P. T. Y. S. 2017. The Role of Quality of Work Life as a Predictor of Counterproductive Work Behavior. *Anima Indonesian Psychological Journal*. 32(3), 169-183.
- Tepper, B. J. 2000. Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*. 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. and Hua, W. 2009. Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: a Power/Dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.

- Thakur, K. 2017. Personality in Relation to Counterproductive Work Behaviour: a Study on the Employees of Manufacturing Industry. *International Journal of Management and Applied Science*. 3(4), 49-52.
- Wang, M., Liao, H., Zhan, Y. & Shi, J. 2011. Daily Customer Mistreatment and Employee Sabotage Against Customers: Examining Emotion and Resource Perspectives. *Academy of Management Journal*. 54(2), 312-334.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281

