

PENGARUH KUALITAS HUBUNGAN ANTARA ATASAN – BAWAHAN TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRA PRODUKTIF

Studi Pada Perawat Rumah Sakit Khusus Mata Palembang

Budiman

Prodi Psikologi Islam

Fakultas Ushuluddin dan Pemikiran Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kualitas hubungan antara atasan- bawahan terhadap perilaku laku kerja kontraproduktif. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Khusus Mata Palembang dengan perawat sebagai subjek penelitian. jumlah subjek penelitian sebanyak 67 perawat di bagian pelayanan dan rawat inap. Alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Perilaku Kerja Kontraproduktif dari Spector dkk (2006) dan Skala Kualitas Hubungan antara Atasan-bawahan dari Ledem dan Maslyn (1998). Hasil pengolahan data dengan menggunakan teknik analisis regresi diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kualitas hubungan antara atasan-bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Berdasarkan analisis data diperoleh angka $-0,537$ dengan taraf sigifikansi $0,004$, artinya terdapat pengaruh negatif kualitas hubungan antara atasan-bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada perawat Rumah Sakit Khusus Mata Palembang. Bila kualitas hubungan atasan-bawahan baik maka akan mampu menurunkan perilaku kerja kontraproduktif.

Kata Kunci : Perilaku laku kerja Kontraproduktif, Kualitas hubungan antara Atasan- Bawahan

Pendahuluan

Sumber manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi kerana manusia adalah sumber yang dinamik dan sentiasa diperlukan dalam setiap proses operasi suatu organisasi. Manusia adalah sumber yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, pengurusan sumber manusia kerana ia merangkumi penyediaan tenaga kerja yang berkecualan dan mengekalkan kualitas serta memiliki produktiviti kerja yang tinggi. Sumber daya manusia adalah satu pelaburan yang tidak ternilai harganya. Manusia sebagai penanda aras tamadun, dan kecenderungan perubahan yang memerlukan ketepatan yang sesuai untuk meningkatkan potensi setiap individu (Istiqomah, 2004).

Tingkah laku kerja produktif sengatlah diperlukan sebagai usaha suatu organisasi,

sebab bilamana tingkah laku tidak produktif yang berlaku maka akan menjadi penghalang untuk kejayaan suatu organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif sentiasa menjadi satu isu untuk majikan kerana sifat meluas. Perilaku kerja kontraproduktif boleh mengambil berbagai bentuk, daripada tindakan yang agak kecil kecurian tempat kerja kepada ledakan dramatik keganasan di tempat kerja. Tidak kira siapa mereka menyasarkan atau bagaimana teruk mereka, perilaku kerja kontraproduktif sentiasa fenomena negatif, dan organisasi mempunyai kepentingan dalam meramalkan kemungkinan bahwa pekerja mungkin melibatkan diri dalam tingkah laku.

Tingkah kerja kotraproduktif adalah tindakan yang diambil oleh pekerja yang memudaratkan keseluruhan persekitaran kerja. Sebab-sebab untuk melibatkan diri

dalam tingkah laku itu dan cara-cara untuk menyatakan mereka berbeda dari masa ke masa, dan akibatnya ia boleh menjadi sukar bagi organisasi untuk menentukan dengan tepat apa punca-punca perilaku kerja kontraproduktif berkenaan. Sackett dan Devore (2002) mengatakan CWB adalah tingkah laku yang disengajakan oleh setengah anggota organisasi yang dilihat oleh organisasi sebagai bertentangan dengan tujuan organisasi. CWB adalah tingkah laku yang bertujuan untuk menjejaskan organisasi dan bawahan-bawahan dalam organisasi (Fox et al., 2001 ; Spector & Fox, 2002).

Beberapa penelitian yang menyatakan bahwa kualitas hubungan atasa-bawahan berkaitan dengan perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Ceryak-Hai dan Tziner (2014) didapati bahwa kualitas hubungan atasa-bawahan mempunyai kaitan dengan tingkah laku kerja kontraproduktif, keadilan yang diterima dan status pekerjaan. Selari dengan penelitian yang telah dijalankan oleh Nurfianti & Handoyo (2014) diperoleh bahwa terdapat korelasi negatif antara keadilan distributif dengan perilaku kerja kontraproduktif sales Nissan Basuki Rahmat dan Nissan HR Muhammad, jika kualitas hubungan atasa-bawahan dengan dikontrol. Berdasarkan huraian di atas didapati bahwa kualitas hubungan atasan-bawahan mempunyai pengaruh terhadap berlakunya perilaku kerja kontraproduktif (CWB).

Perilaku Kerja Kontraproduktif

Menurut sudut pandang teori perilaku kerja kontraproduktif dapat dilihat dari cara orang menyesuaikan diri dengan persekitarannya seperti bagaimana individu mengiringi emosi, kekecewaan dan rasa tidak puas hati dalam kerja (Bennett dan Robinson, 2003). Sackett dan De Vore (2002) memahami bahwa perilaku kerja kontraproduktif (CWB) termasuk semua bentuk tingkah laku yang dilakukan dengan

sengaja oleh bawahan organisasi menentang tujuan organisasi. Rotundo dan Sackett (2002) mendefinisikan pekerjaan kelakuan tidak produktif sebagai perbuatan yang dilakukan dengan sengaja untuk membahayakan organisasi atau bawahan daripada organisasi. Rotundo menambah tingkah laku tidak produktif ini boleh dikenali sebagai sisihan. tingkah laku yang termasuk dalam jenis ini ketiadaan / ingkar, penyelewengan pengeluaran, pencerobohan di tempat kerja, kecurian, sabotaj, dan penipuan.

Sackett dan De Vore (2002) menyatakan bahwa skop tingkah laku tidak produktif bahwa yang dimaksudkan adalah apa-apa bentuk tingkah laku kerja yang memudaratkan organisasi apabila dilihat dari perspektif organisasi. Sackett dan De Vore juga menjelaskan bahwa tingkah laku ini berlaku kedua-dua tidak sengaja maupun sengaja oleh pekerja akibat motivasi rendah orang yang bekerja. sebagai contoh, tingkah laku individu seperti lewat datang ke tempat kerja, keganasan di tempat kerja, sabotaj, kecurian, penggunaan organisasi peralatan yang tidak ada di tempat, kepura-puraan, dan ketidakhadiran.

Robbins dan Judge (2013) berpendapat bahwa topik-topik utama yang terkandung dalam penilaian prestasi pekerja, prestasi iaitu apabila melengkapkan tugas yang diberikan, tingkah laku dalam organisasi dan tingkah laku tidak produktif. Robbins dan Judge juga mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif adalah tingkah laku yang aktif mengganggu atau merosak keselamatan organisasi. perkara-perkara yang termasuk dalam perbuatan perilaku kerja kontraproduktif adalah kecurian, harta organisasi perosakan, tindakan pencerobohan terhadap rakan sekerja dan tidak ada di kerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa definisi perilaku kerja kontraproduktif adalah segala bentuk tingkah laku oleh individu sama ada dengan sengaja

maupun tidak sengaja bercanggah atau menghalang organisasi untuk mencapai kejayaan organisasi.

Faktor - faktor Perilaku Kerja Kontraproduktif

1. Faktor Keperibadian

Sacket an De Vore (2002) berpendapat bahwa beberapa dimensi keperibadian khas dari Big Five Personality memperlihatkan hubungan yang konsisten antara tingkah laku kerja kontraproduktif yang ditunjukkan individu ketika bekerja dengan dimensi keperibadian yang dimilikinya.

2. Tifikal Pekerjaan

Sacket an De Vore (Anderson, 2005) bahwa tipikal pekerjaan yang dimiliki berpengaruh pada kebawahanan yang diperlukan, 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, perasan bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan dan pengetahuan terhadap hasil kerja yang dicapai. Kemudian Sacket an De Vore menambahkan bahwa kondisi ini akan mempengaruhi kerja individu yang tertuang dalam kinerja yang diberikan, kepuasan kerja, motivasi kerja, ketidakhadiran kerja dan tingkat *turnover* dalam bekerja.

3. Tifikal Pasukan Kerja

Sacket an De Vore (2002) segala sesuatu yang terjadi dalam suatu kelompok kerja akan berpengaruh terhadap individu yang menjadi anggota dalamnya. Sacket an De Vore juga berpendapat bahwa dalam melakukan proses adaptasi terhadap iklim organisasi individu akan mengamati persekitaran kerjanya. jika telah faham kemudian individu secara tidak langsung akan mengikuti tingkah laku atau kebiasaan yang berlaku dalam kelompok ia

bekerja. Sacket an De Vore mencontohkan pengaruh tifikal pasukan kerja terhadap kecenderungan individu untuk bertingkah laku kerja kontraproduktif. jika seorang karyawan datang terlambat dan pulang lebih awal namun tidak mendapat respons apa pun dari organisasi atau rakan kerja maka ia cenderung akan mengulangi tingkah laku tersebut (Robbins dan Langton, 2010).

4. Budaya Organisasi

Sacket an De Vore (2002) berpendapat meskipun terdapat kesamaan antara pengaruh pasukan kerja dan budaya organisasi dalam hal ini bahwa keduanya merupakan pengaruh sosial pada individu di persekitaran kerja. Namun, faktor budaya organisasi merupakan fenomena yang lebih luas dampaknya terhadap individu. Hal ini kerana budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor luar pasukan kerja secara langsung seperti pihak pengurusan yang ada pada organisasi tertentu. Robbins dan Langton (2010) menambahkan dalam bukunya bahwa semua organisasi mempunyai budaya tak tertulis yang mendefinisikan piawai tingkah laku 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 tempat ia bekerja seperti sebagaimana berpakaian untuk bekerja, apakah aturan organisasi dijalankan dengan ketat, tingkah laku macam apakah organisasi berpengaruh terhadap kecenderungan tingkah laku dari karyawan.

Kualitas Hubungan antara Atasan – Bahwan

Seorang atasan tidak memperlakukan anak buahnya dengan cara yang sama persis satu sama lain. Dari berbagai studi yang dilakukan oleh para bawahan, para atasan

memperlakukan anak buahnya dengan cara yang berbeda-beda. Konsep hubungan imbal balik atasan-bawahan adalah sebuah teori yang mempelajari bentuk-bentuk hubungan yang bervariasi antara atasan dengan bawahan dan pertukaran perlakuan secara vertikal antara keduanya (Baron dan Grenberg, 2000). Hubungan yang berbeda-beda antara atasan dan bawahan ini bisa dikategorikan ke dalam dua titik ekstrem hubungan, yaitu hubungan dengan kualitas tinggi dan hubungan dengan kualitas rendah. Hubungan dengan kualitas tinggi ditandai dengan kedekatan antara atasan dan bawahan, kedekatan antara atasan dan bawahan sehingga hubungan ini bisa dikategorikan sebagai hubungan *in-group*, sementara hubungan dengan kualitas rendah menandakan adanya jarak tertentu sehingga bisa dikategorikan sebagai *out-group* (Dansereu dalam Wayne dan Green, at el 1997; Bauer dan Green, 1996). Kualitas hubungan atasan-bawahan merupakan asas utama dalam usaha punca daripada komitmen organisasi.

Hal-hal yang mempengaruhi kualitas hubungan atasan-bawahan.

Tinggi rendahnya kualitas hubungan atasan-bawahan tidak muncul begitu saja dalam diri pimpinan maupun bawahan, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas hubungan tersebut.

1. Kesamaan dan Rasa Suka

Ashkanasy dan O'Connor (1997) mengemukakan adanya tahapan awal timbulnya hubungan atasan-bawahan. Pada tahapan awal ini, baik pemimpin maupun bawahan bereaksi atas impresi awal tentang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Pada tahap ini, akan terjadi perasaan cocok atau tidak cocok satu sama lain. Kualitas hubungan antara atasan dan bawahan bisa menjadi tinggi dikarenakan adanya rasa tertarik

(suka) dan cocok terhadap karakteristik personal maupun demografi masing-masing. Sebaliknya, kualitas hubungan atasan-bawahan bisa menjadi rendah karena adanya ketidakcocokan dalam memandang karakteristik personal dan demografi masing-masing.

Selain kemiripan karakteristik personal dan demografi, nilai, cara kerja, dan cara memandang/menyelesaikan masalah juga menimbulkan perasaan suka atau tidak suka antara atasan dan bawahan. Atasan dan bawahan yang memiliki kesamaan dalam hal nilai, cara kerja dan cara memandang/menyelesaikan masalah memiliki potensi untuk memperoleh hubungan imbal balik dengan kualitas tinggi (Lord dan Engle 1997; Ashkanasy dan O'Connor 1997).

2. Harapan

Harapan seorang atasan pada bawahan akan berpengaruh pada cara atasan tersebut memperlakukan bawahannya. Misalnya, seorang atasan yang menaruh harapan tinggi pada seorang bawahannya akan memberikan tugas-tugas yang menantang, memberikan pelatihan, *feedback*, dan sebagainya, pada bawahan tersebut. Sebaliknya, atasan yang hanya memiliki pengharapan minimal pada bawahannya akan cenderung memberikan tugas-tugas yang sifatnya tidak penting, rutin, dengan kesempatan pelatihan dan *feedback* yang lebih sedikit (Wayne, Shore dan Lyden, 1997).

Harapan seorang atasan juga berpengaruh pada persepsi mereka atas bawahan. Seorang atasan yang memiliki ekspektasi tinggi pada bawahannya cenderung untuk memberikan internal atribusi pada keberhasilan bawahan dan menganggap kegagalan bawahan dikarenakan faktor-faktor eksternal; demikian sebaliknya ketika seorang atasan memiliki harapan yang rendah pada bawahannya, akan

menganggap kegagalan bawahan karena persoalan kemampuan (Heneman, Greenberger dan Anonyuo, 1989 dalam Wayne, Shore dan Lyden, 1997).

c. Kinerja

Ashkanasy dan O'Connor (1997) mengemukakan adanya tahapan lanjutan setelah impresi awal tentang karakteristik personal dan demografi masing-masing. Tahapan lanjutan ini adalah tahap pembentukan kepercayaan dari atasan dan bawahan, dimulai dengan proses penilaian kinerja dari atasan pada bawahannya. Pendapat Ashkansy dan O'Conner tersebut memperkuat pendapat Bauer dan Green (1996) serta Wayne dan Ferris (1990) yang mengatakan bahwa kinerja bawahan atas tugas-tugas yang telah diberikan akan memperkuat atau memperlemah kualitas hubungan imbal balik antara atasan-bawahan. Dalam konteks ini, ada semacam hubungan imbal balik antara kinerja dan delegasi dari atasan kepada bawahan. Semakin tinggi kinerja bawahan, semakin tinggi delegasi akan diberikan; dan sebaliknya. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, level delegasi mencirikan tinggi rendahnya kualitas hubungan atasan bawahan. Semakin tinggi tingkat.

delegasi menandakan semakin tingginya kualitas hubungan atasan-bawahan. Itu berarti semakin tinggi kinerja bawahan, akan meningkatkan level delegasi, yang juga berarti meningkatnya kualitas hubungan atasan-bawahan.

Metode Penelitian

Penelitian ini melibatkan sebanyak 67 perawat di bagian pelayanan dan rawat inap. Alat pengumpul data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Perilaku Kerja Kontraproduktif dari Spector dkk (2006) dan Skala Kualitas Hubungan antara Atasan-bawahan dari Leden dan Maslyn (1998).

Metode Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan inferensial (Teknik Analisis Regresi) dengan menggunakan program statistik *SPSS 22 for Windows*.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan analisis statistik yang telah dilakukan, terdapat pengaruh negatif antara kualitas hubungan antara Atasan-Bawahan dengan perilaku kerja kontraproduktif pada perawat Rumah Sakit Mata Palembang. Hasil ini ditunjukkan oleh hasil korelasi dengan teknik analisis regresi yang menunjukkan bahwa nilai taraf signifikansi sebesar 0,04, yaitu tidak lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa terdapat pengaruh kualitas hubungan antara Atasan-Bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada perawat Rumah Sakit Mata Palembang. Koefisien korelasi yang menunjukkan arah pengaruh dan kuat lemahnya pengaruh yang dimiliki sebesar -0,537 yang berada pada level pengaruh negatif yang sedang.

Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan pengaruh negatif yang sedang kualitas hubungan antara Atasan-Bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada perawat Rumah Sakit Mata Palembang. Pengaruh negatif kualitas hubungan antara Atasan-Bawahan dengan perilaku kerja kontraproduktif mempunyai arti apabila kualitas hubungan antara Atasan-Bawahan dirasakan karyawan baik, maka kemungkinan karyawan terlibat dengan perilaku kerja kontraproduktif akan kecil.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan analisis data dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kualitas hubungan antara pengaruh negatif Atasan-Bawahan terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada perawat Rumah Sakit Mata Palembang. Arah negatif hubungan tersebut menunjukkan bahwa

semakin tinggi skor Kualitas hubungan antara Atasan-Bawahan, maka skor perilaku kerja kontraproduktif akan semakin rendah, dan begitu pula sebaliknya.

Setelah diperoleh hasil penelitian ini, maka dapat disarankan bahwa menjaga dan membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan merupakan hal yang penting. Hubungan baik yang dibangun dengan komitmen bersama akan melahirkan perilaku kerja yang produktif dan menciptakan kesadaran akan nilai-nilai visi dan misi suatu organisasi.

Peran kualitas hubungan antara atasan-bawahan akan menjadi pengendali terjadinya perilaku kerja kontraproduktif, hubungan yang dibangun atas kepentingan bersama akan melahirkan prestasi dan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- Anderson, N, et al. 2005. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Vol.1 : London : Sage
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. 2014. Relationships between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice and Climate, Occupational Status, and Leader-Member Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology* , 1-12.
- Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. 2009. Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness. *Journal Business Ethics*, 45-53.
- Davis, D. D., & Bryant, J. L. 2010. Leader-member exchange, trust, and performance in national science foundation industry/university cooperative research centers.
- 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*, 781-790.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. 2001. Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior* 59, 291-309.
- Greenberg, J & Baron, R.A. 2003. *Behavior in Organization*. 8th Edition. New Jersey : Perason Education.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. 2003. *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5th Ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, M. H & Arakawa, D. 2006. Optimistic Managers & Their Influence on Productivity & Employee Engagement in a Technology Organization. *Master of Applied Positive Psychology* .
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. 2003. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-41.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership:Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* 6:2, 219-247.
- Hafidz, S. W. 2012. Individual Differences as Antecedents of Counterproductive Wor

Behavior. Asian Social Science; Vol. 8, No. 13, 220-228.

Istiqomah,. Ermina. 2004. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi pindah kerja karyawan Lembaga Pendidikan Perkebunan Yogyakarta. *Thesis* (Tidak Terbitkan). Yogyakarta : Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

Klotz, A. C., & Buckley, M. R. 2013. A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 114-132.

Liden, R.C., & Maslyn, J.M. 1998. Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

Mardanov, I. T., Heischmidt, K., & Henson, A. 2008. Leader-Member Exchange and Job Satisfaction Bond and Predicted Employee Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 158-175.

Spector, P. E., & Fox, S. 2006. The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 219-234.

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, 446-460.

