

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Perilaku Kontraproduktif

Jason A. Colquitt menyatakan bahwa, *“job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment”*.¹ Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja merupakan nilai dari perilaku karyawan baik positif atau negatif, berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sementara Stephen Robbins menyatakan bahwa dalam kinerja terdiri dari tiga perilaku yang dimiliki oleh karyawan antara lain:

- a. *Task performance. Performing the duties and responsibilities that contribute to the production of a good or service or to administrative tasks. This includes most of the tasks in a conventional job description.*
- b. *Citizenship. Actions that contribute to the psychological environment of the organization, such as helping others when not required, supporting organizational objectives, treating co-workers with respect, making constructive suggestions, and saying positive things about the workplace.*
- c. *Counterproductivity. Actions that actively damage the organization. These behaviors include stealing, damaging company property, behaving aggressively toward co-workers, and avoidable absences.*²

¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. LePine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 37.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa *task performance* merupakan tanggungjawab dan tugas yang di emban oleh setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Bagian kedua dalam kinerja adalah perilaku kewarganegaraan. Dalam hal ini merupakan tindakan seseorang secara psikologis terhadap organisasi. Perilaku karyawan disini lebih kepada hubungan seorang karyawan dengan lingkungan di sekitar tempat bekerja. Bagian ketiga dari kinerja adalah *counterproductive behavior*. *Counterproductive behavior* adalah tindakan yang dilakukan oleh karyawan dengan menentang atau menyalahi aturan yang berlaku di dalam organisasi. Dari ketiga jenis kinerja di atas dapat diketahui bahwa *counterproductive behavior* merupakan tindakan yang cenderung berbeda dari jenis kinerja yang lain. Dalam *counterproductive behavior*, dapat diketahui bahwa sikap dari karyawan cenderung negatif dalam sebuah organisasi.

Schermerhorn menyatakan bahwa:

*Counterproductive workplace behaviors cover a wide range from things like work avoidance to physical and verbal aggression of others to bad mouthing to outright work sabotage to theft. Counterproductive work behaviors, intentionally disrupt relationships or performance at work.*³

² Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Educational Inc, 2011), h. 599.

³ John R. Schermerhorn, Jr, *Organizational Behavior* (USA: John Wiley and Sons Inc, 2011), h. 74.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa *counterproductive behavior* merupakan perilaku yang sengaja dilakukan oleh karyawan untuk mengganggu hubungan pekerjaan di dalam sebuah organisasi. Tindakan yang merusak atau mengganggu dalam bekerja seperti dengan bersikap tidak baik secara hubungan sosial dan menyalahi aturan yang ada di dalam organisasi. Akibat dari seseorang yang berperilaku kontraproduktif maka akan berpengaruh dengan unjuk kerja yang dihasilkan.

Sementara Colquitt menyatakan bahwa:

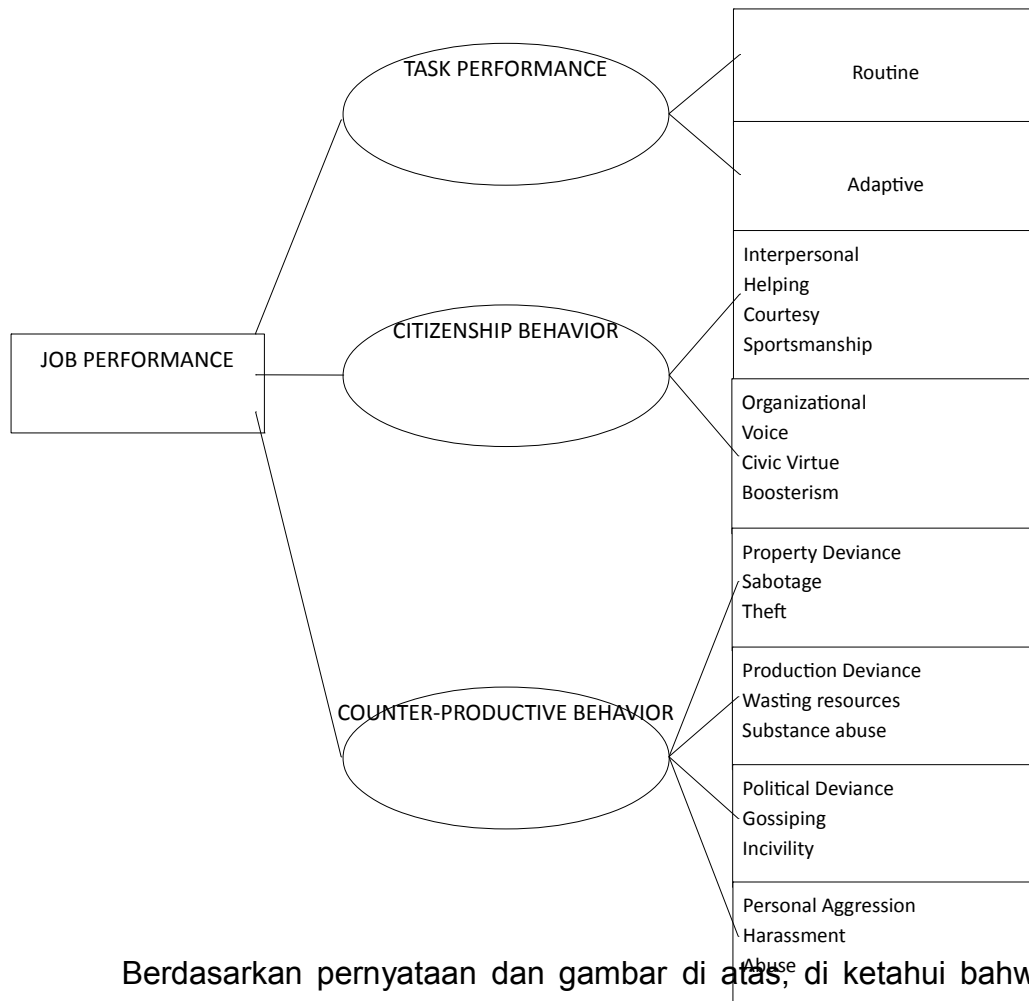
Counterproductive behavior can be grouped into more specific categories: Property deviance refers "to behaviors that harm the organization's assets and possessions. 1) Sabotage represents the purposeful destruction of physical equipment, organizational processes, or company products. Theft represents another form of property deviance and can be just as expensive as sabotage (if not more). 2) Production deviance is also directed against the organization but focuses specifically on reducing the efficiency of work output. Wasting resources is the most common form of production deviance, when employees use too many materials or too much time to do too little work. Substance abuse represents another form of production deviance. If employees abuse drugs or alcohol while on the job or shortly before coming to work, then the efficiency of their production will be compromised because their work will be done more slowly and less accurately.

3) Political deviance refers to behaviors that intentionally disadvantage other individuals rather than the larger organization. Gossiping—casual conversations about other people in which the facts are not confirmed as true. Incivility represents communication that is rude, impolite, discourteous, and lacking in good manners.

4) Personal aggression, defined as hostile verbal and physical actions directed toward other employees. Harassment falls under

*this heading and occurs when employees are subjected to unwanted physical contact or verbal remarks from a colleague. Abuse also falls under this heading; it occurs when an employee is assaulted or endangered in such a way that physical and psychological injuries may occur.*⁴

Gambar 2.1: “What Does it Mean to be a Good Performer”



Berdasarkan pernyataan dan gambar di atas, di ketahui bahwa

Sumber: Jason A. Colquitt, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 51.

perilaku kontraproduktif di kategorikan: 1) Penyimpangan properti

mengacu pada perilaku yang membahayakan aset dan harta benda

⁴ Jason A. Colquitt, *op.cit.*, hh. 47-50.

organisasi. Sabotase mewakili tujuan penghancuran peralatan fisik, proses organisasi, atau produk. Pencurian mewakili bentuk lain dari penyimpangan properti, 2) Penyimpangan produksi juga diarahkan terhadap organisasi tapi berfokus secara khusus dalam mengurangi efisiensi kerja. Membuang-buang sumber daya adalah bentuk paling umum dari penyimpangan produksi, ketika karyawan menggunakan terlalu banyak bahan atau terlalu banyak waktu untuk melakukan terlalu sedikit bekerja. Penyalahgunaan zat mewakili bentuk lain deviasi produksi. Jika karyawan menyalahgunakan obat atau alkohol sementara di tempat kerja atau tak lama sebelum datang ke tempat kerja maka, pekerjaan mereka dilakukan lebih lambat dan kurang akurat, 3) Deviasi politik mengacu pada perilaku yang sengaja merugikan orang lain daripada organisasi. Membicarakan orang lain di mana fakta-fakta tidak dikonfirmasi sebagai benar. Ketidaksopanan mewakili komunikasi yang kasar, dan kurang sopan santun, 4) Agresi pribadi, yang didefinisikan sebagai tindakan verbal dan fisik diarahkan ke karyawan lainnya. Pelecehan merupakan mengalami kontak fisik yang tidak diinginkan atau komentar dari rekan kerja. Kekerasan terjadi ketika seorang karyawan diserang atau terancam sehingga luka fisik dan psikis yang terjadi.

Selain itu, Kreitner menyatakan:

*These costly behaviors, along with some that are even more disturbing, are part of a category of behavior known as counterproductive work behaviors (CWBs), types of behavior that harm employees and the organization as a whole. CWBs include but are not limited to theft, white collar crime, absenteeism, tardiness, drug and alcohol abuse, disciplinary problems, accidents, sabotage, sexual harassment, and violence.*⁵

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa perilaku ini lebih bersifat mengganggu sebuah organisasi. Hal ini dapat dilihat dari jenis perilaku yang merugikan karyawan secara keseluruhan. Mulai dari masalah disiplin dalam bekerja, pelecehan seksual sampai kekerasan.

Colquitt menyatakan tentang *counterproductive behavior* bahwa, “*employee behaviors that intentionally hinder organizational goal accomplishment*”.⁶ Berdasarkan pernyataan Colquitt tersebut, dapat diasumsikan bahwa perilaku ini sengaja menghambat pencapaian tujuan organisasi. Karyawan dengan sengaja merusak atau mengganggu segala aktivitas dalam pekerjaannya sehingga akan menghancurkan organisasinya tersebut. Dengan adanya perilaku ini, maka tujuan organisasi secara keseluruhan tidak akan tercapai.

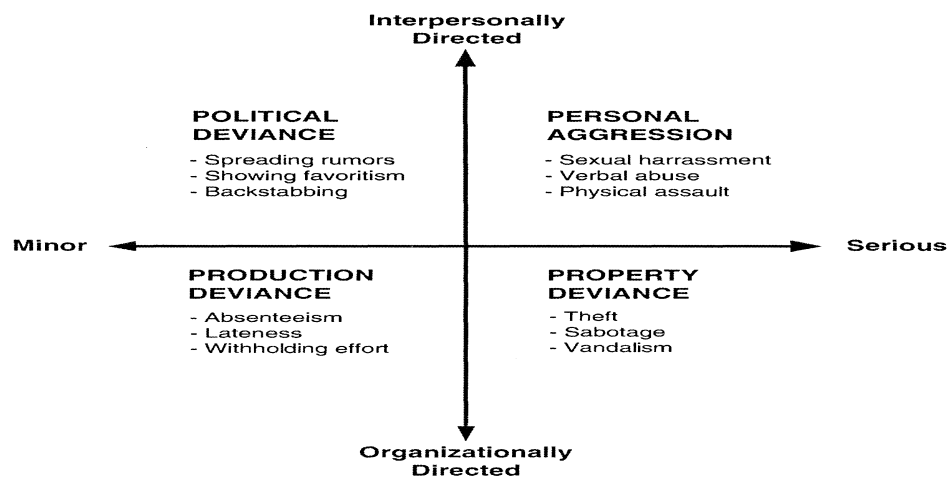
Sementara McShane menyatakan bahwa, “*counterproductive work behaviors are voluntary behaviors that have the potential to directly or*

5 Robert Kreitner, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 177.

6 Colquitt, Lepine dan Wesson, *op.cit.*, h. 46.

indirectly harm the organization".⁷ Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku yang memiliki potensi secara langsung atau tidak langsung merugikan organisasi.

Gambar 2.2: *A Typology of Workplace Deviance*⁸



Sumber: Thomas B. Lawrence, 2007, *Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance*, (Simon Fraser University, Vancouver Canada, Journal of Management), 33, h. 386.

penyimpangan tempat kerja menciptakan empat jenis penyimpangan: Perilaku politik, perilaku yang ditargetkan pada individu mencerminkan perilaku yang menempatkan orang lain seperti gosip, penyebaran desas-desus, dan favoritisme. Membentuk perilaku individu yang

⁷ Steven L. McShane, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World* (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 18.

⁸ Thomas B. Lawrence, 2007, *Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance*, <http://www.sagepub.com/ballantine2study/articles/Chapter%206/Lawrence.pdf>, (di unduh tanggal 6 Mei 2012).

disebut agresi pribadi termasuk perilaku seperti penyiksaan, serangan verbal, dan ancaman yang membahayakan fisik. Penyimpangan yang diarahkan pada organisasi mencerminkan penyimpangan produksi mencakup mengambil istirahat, bilang sakit, sengaja bekerja lambat, dan umumnya melanggar norma mengenai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang harus dicapai. Dan penyimpangan properti termasuk penyimpangan perilaku seperti pencurian dari organisasi, pembangkangan, kesalahan disengaja, dan menyabotase mesin atau peralatan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis perilaku kontraproduktif adalah perilaku individu yang cenderung melakukan tindakan negatif dalam bekerja sehingga membahayakan pencapaian tujuan organisasi.

2. **Kekuasaan**

Kekuasaan sering kali dipergunakan untuk menyatakan istilah pengaruh dan otoritas. Perlopor yang menggunakan istilah kekuasaan itu sebagai sesuatu kemungkinan yang membuat seseorang aktor di dalam suatu sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri yang menghilangkan halangan.

Konsep kekuasaan berguna untuk memahami bagaimana orang dapat saling mempengaruhi dalam organisasi. Menurut Gary Yukl, *“power involves the capacity of one party (the “agent”) to influence*

*another party (the “target”).*⁹ Kekuasaan melibatkan kapasitas satu pihak (*agen*) untuk mempengaruhi pihak lain (*target*). Istilah ini dapat merujuk kepada pengaruh agen atas seseorang yang menjadi target tunggal, atau orang-orang yang menjadi sasaran. Kadang-kadang istilah ini mengacu pada pengaruh potensial melalui sesuatu atau kejadian serta sikap dan perilaku.

Upaya untuk memahami kekuasaan biasanya melibatkan pembedaan antara berbagai jenis kekuasaan. French dan Raven mengembangkan taksonomi untuk mengklasifikasikan berbagai jenis kekuasaan. Taksonomi ini meliputi lima tipe kekuatan yang berbeda-beda.¹⁰ Taksonomi French dan Raven dipengaruhi banyak penelitian terhadap kekuasaan, tapi tidak mencakup semua sumber kekuasaan yang relevan.

<i>French and Raven Power Taxonomy</i>
<i>Reward Power:</i> <i>The target person complies in order to obtain rewards controlled by the agent</i> (Target akan patuh demi mendapatkan penghargaan yang di kendalikan oleh agen)
<i>Coercive Power:</i> <i>The target person complies in order to avoid punishments controlled by the agent</i> (Target menjadi patuh supaya terhindar dari hukuman yang di kendalikan oleh agen)
<i>Legitimate Power:</i> <i>The target person complies because he/she believes the agent has the right to make the request and the target person has obligation to comply</i> (Target percaya

9 Garry Yukl, *Leadership in Organization* (New Jersey: Pearson, 2010), h.199.

10 *Ibid.*, hh. 201-202.

bahwa agen memiliki hak untuk membuat permintaan dan target memiliki kewajiban untuk mematuhiya).

Expert Power: *The target person complies because he/she believes that the agent has special knowledge about the best way to do something* (Target menjadi patuh karena percaya bahwa agen memiliki pengetahuan khusus tentang cara terbaik untuk melakukan sesuatu).

Referent Power: *The target person complies because he/she admires or identifies with the agent and wants to gain the agent's approval* (target patuh karena mengagumi atau melakukan identifikasi dengan agen dan ingin mendapatkan persetujuan agen).

Gambar 2.3: French and Raven Power Taxonomy

Sumber: Gary Yukl, *Leadership in Organization* (New Jersey: Pearson, 2010), h. 202.

Menurut Greiner dan Schein, *“power is frequently defined as the ability to influence the behavior of people with or without resistance.”*¹¹

Kekuasaan di defenisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang dengan atau tanpa perlawanan. Pendapat lain, Schemerhorn, *“power in this sense is the ability to get someone else to do something you want done, or to make things happen the way you want.”*¹² Kekuasaan dalam pengertian Schemerhorn adalah kemampuan untuk mendapatkan orang lain agar melakukan sesuatu yang Anda inginkan hal itu dilakukan, atau untuk membuat sesuatu

¹¹ Greiner dan Schein dalam <http://en.wikipedia.org> (di unduh tanggal 17 April 2014).

¹² John R. Schemerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons, 2010), h. 435.

terjadi seperti yang Anda inginkan. Lebih lanjut, Schemerhorn menambahkan;

Although need for power is essential to executive success, is it not a desire to control for the sake of personal satisfaction. It is a desire to influence and control others for the good of the group or organization as a whole. This “positive” face of power is the foundation of effective leadership.¹³

Meskipun kebutuhan kekuasaan penting bagi keberhasilan eksekutif, namun hal itu bukanlah semata-mata untuk mengontrol demi kepuasan pribadi. Ini adalah keinginan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain untuk kebaikan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Wajah “positif” dari kekuasaan merupakan dasar bagi kepemimpinan yang efektif. Schemerhorn kemudian mengelompokkan sumber-sumber dari kekuasaan yaitu kekuasaan karena posisi (*power of the position*) dan kekuasaan karena kapasitas pribadi (*power of the person*).¹⁴ Untuk lebih jelas pemahaman kita tentang sumber-sumber kekuasaan, kita dapat memahaminya melalui table dibawah ini:

Power of The POSITION <i>Based on things managers can offer to others</i>	Power of the PERSON <i>Based on note managers are crewed by others</i>
Rewards: <i>“if you do what I ask, I’ll give you reward.”</i>	Expertise – <i>as a source of special knowledge and information</i>
Coercion: <i>“if you don’t do what I ask, I’ll punish</i>	Reference – <i>as a person with whom others like to</i>

13 *ibid*

14 *ibid*

<i>you.</i> "	<i>identify.</i>
Legitimacy: <i>"Because I am the Boss; you must do as I ask."</i>	

Gambar 2.4: Sources of Position Power and Personal Power Used by Leaders

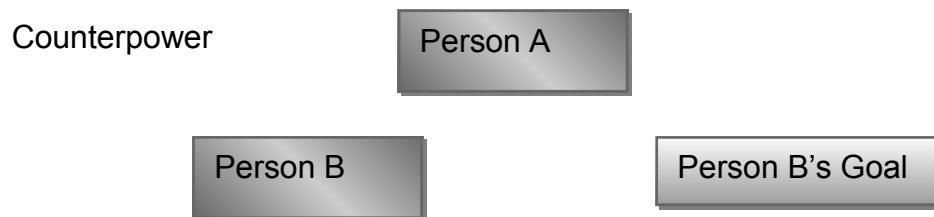
Sumber: John R. Schemerhorn, *Introduction to Management* (Asia: John Wiley & Sons, 2010), h. 435.

David Knights dan Darren McCabe menjelaskan bahwa, *"power should be understood to be condition of social relatios. Thus, it erroneous to ask who has power. Instead, it is necessary to explore how power is exercised."*¹⁵ Kekuasaan harus dipahami sebagai suatu kondisi hubungan sosial. Oleh karena itu, adalah keliru untuk menanyakan siapa yang memiliki kekuasaan. Sebaliknya, perlu untuk mengeksplorasi bagaimana kekuasaan dijalankan. Mcshane dan Von Glinov juga mendefenisikan, *"power is the capacity of a person, team, or organization to influence others. Power is not the act of changing others' attitudes or behavior; it is only the potential to do so."*¹⁶ Kekuasaan adalah kapasitas seseorang, atau organisasi untuk mempengaruhi orang lain. Kekuasaan bukanlah tindakan mengubah

¹⁵ David Knights dan Darrens McCabe dalam <http://www.referenceforbusiness.com/management/Int-Loc/Leadership-Styles-and-Bases-of-Power.html> (di unduh tanggal 17 April 2014).

¹⁶ Steven L. McShane dan Mary ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 342.

perilaku orang lain, melainkan hanya potensi untuk melakukannya. Si A memiliki kekuasaan atas si B yakni dengan mengendalikan sesuatu yang diperlukan si B untuk mencapai tujuannya. “*power refers to capacity that A has to influence the behavior of B so B acts in accordance with A’s wishes. Probably the most important aspect of power is that it is a function of dependency.*”¹⁷ Kekuasaan mengacu pada kapasitas bahwa si A dapat mempengaruhi perilaku dari si B sehingga tindakan si B sesuai dengan keinginan si A.



Gambar 2.5: Dependence in the Power Relationship

Sumber: Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 342.

Senada dengan Gary Yukl, McShane dan Von Glinow merujuk pada John French dan Reven Bertrand mencamtumkan lima sumber kekuasaan dalam organisasi: *legitimate, reward, coercive, expert, dan referent*. Tiga basis kekuasaan pertama berasal dari pemegang kekuasaan, yaitu orang yang menerima kekuasaan ini karena otoritas tertentu atau perannya dalam organisasi. Dua yang terakhir adalah sumber kekuasaan yang berasal dari karakteristik pemegang

¹⁷ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson, 2011), h. 454.

kekuasaan itu sendiri. Dengan kata lain, seseorang membawa basis kekuasaan pada organisasi.¹⁸ Menurut Daft, *“power is the potential ability to influence the behavior of others.”*¹⁹ Kekuasaan adalah kemampuan potensial untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Istilah kekuasaan dan pengaruh digunakan secara sinonim, tetapi ada perbedaan antara keduanya.

*Basically, influence is the effect a person's action have on the attitudes, values, beliefs, or behaviors of others. Whereas power is the capacity to cause a change in pearson, influence may be thought of as degree of actual change.*²⁰

Pada dasarnya, pengaruh adalah efek tindakan seseorang terhadap sikap, nilai, keyakinan, atau perilaku orang lain. Sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk menyebabkan perubahan dalam diri seseorang. Kreitner dan Kinicki menuliskan, *“the term of power evokes mixed and often passionate reaction. Power must be used because managers must influence those they depend on.”*²¹ Istilah kekuasaan membangkitkan reaksi dan sering penuh gairah.

Kekuasaan harus digunakan karena manajer mempengaruhi

18 *Ibid.*, hh. 343-344.

19 Richard L. Daft, *Understanding The Theory And Design of Organization* (USA: Thomson South-Western, 2007), h. 490.

20 *ibid*

21 Robert Kreitner dan Angelo Knicki, *Organizational Behavior* (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 440.

bawahannya. Kekuasaan juga penting dalam pengembangan kepercayaan diri manajer dan kesediaan untuk mendukung bawahan. Dari perspektif, “...power should recognize and develop their own power to coordinate and support the work of subordinates...”²² Kekuasaan harus mengenali dan mengembangkan kekuatan mereka sendiri untuk mengkoordinasi dan mendukung kerja bawahan. Terdapat dua dimensi kekuasaan yakni pertama; sosialisasi terhadap kekuasaan pribadi (*socialized versus personalized power*), kedua; lima basis kekuasaan (*the five base of power*).²³

Kreitner dan Kinicki mengklasifikasikan kekuasaan ke dalam dua tipe yaitu: 1) *socialized power*, dan 2) *Personalized power*. Manajer dan orang lain yang mengejar kekuasaan pribadi demi keegoisan mereka sendiri yang pada akhirnya merusak nama baik kekuasaan. Menurut penelitian, kekuasaan pribadi dapat ditunjukkan ketika manajer: “a) *focus more on satisfying their own needs*, b) *focus less on the needs of their underlings*, c) *act like “the rules” others are expected to follow don’t apply to them.*”²⁴ Kekuasaan pribadi dapat ditunjukkan ketika manajer, a) lebih fokus pada pemuasan kebutuhan pribadi, b)

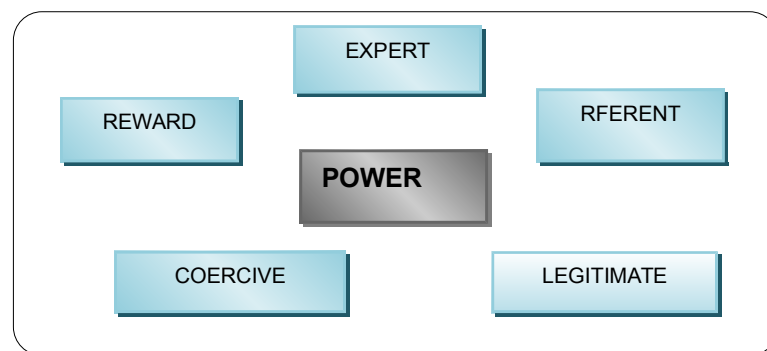
22 *Ibid*

23 *Ibid.*, h. 441.

24 Kreitner dan Knicki, *op.cit.*, h. 40.

kurang fokus pada kebutuhan bawahan, c) bertindak mengikuti aturan dan orang lain diharapkan menuruti aturan tersebut tapi tidak berlaku untuk mereka.

Tidak peduli pada gaya kepemimpinan seseorang, komponen kunci dari kepemimpinan yang efektif ditemukan dalam kekuasaan pemimpin harus mempengaruhi perilaku orang lain dan membuat mereka bertindak dengan cara tertentu. Ada beberapa jenis kekuasaan: *legitimate, reward, coercive, expert, dan referent power*.²⁵



Gambar 2.6: Source of Managerial Power

Sumber: Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *Contemporary Management* (New York: McGraw-Hill, 2007), h. 446.

Konsep tentang kekuasaan juga di utarakan oleh Max Weber. Menurutnya, “*power as the probability that one actor within a social relationship will be in a position to carry out this own will despite resistance.*”²⁶ Kekuasaan adalah adanya seorang aktor dalam sebuah relasi sosial yang mengambil tempat untuk menunjukkan kehendak

²⁵ Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *Contemporary Management* (New York: McGraw-Hill, 2007), h. 446.

pribadinya walaupun mendapat perlawanan. Menurut Ree Andre, kekuasaan adalah “...*the ability to mobilize resources to accomplish some end. In Organizations, this generally means that it is the ability to get someone to do something.*”²⁷ Kekuasaan adalah kemampuan untuk memobilisasi sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam organisasi, hal ini biasanya berarti kemampuan untuk mendapatkan seseorang untuk melakukan sesuatu.

Terdapat lima basis dari kekuasaan (Five Bases of Power): “a) *reward power*, b) *coercive power*, c) *legitimate power*, d) *expert power*, e) *referent power.*”²⁸ Lima basis kekuasaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) *Reward Power*

Seorang manajer memiliki reward power mendapatkan kepatuhan dengan menjanjikan atau memberikan hadiah. Perilaku yang berbentuk sangat bergantung pada besarnya imbalan.

b) *Coercive Power*

Ancaman hukuman memberikan kekuasaan koersif individu.

c) *Legitimate Power*

²⁶ Max Weber dalam <http://www.referenceforbusiness.com/management/Int-Loc/Leadership-Styles-and-Bbases-of-Power.html> diakses 23 April 2014.

²⁷ Rae Andre, *Organizational Behavior: An Introduction to Your Life in Organizations* (New Jersey: Pearson, 2008), h. 348.

²⁸ Kreitner dan Knicki, *op.cit.*, h. 442.

Basis kekuasaan bergantung pada otoritas formal seseorang. Individu menjadi patuh karena kekuasaan formal pembuat keputusan memiliki kekuatan yang sah. Kekuasaan yang sah secara positif berfokus pada kinerja. Kekuasaan yang sah secara negatif cenderung mengancam dan merendahkan mereka yang di pengaruhinya.

d) *Expert Power*

Pengetahuan yang berharga atau informasi memberikan expert power individu atas mereka yang membutuhkan pengetahuan dan informasi. Kekuatan pengawas ditingkatkan karena mereka tahu tentang jadwal kerja dan tugas sebelum karyawan melakukannya. Terampil menggunakan tenaga ahli memainkan peran kunci dalam efektivitas pemimpin dalam tim. Pengetahuan adalah kekuatan di tempat kerja.

e) *Referent Power*

Istilah lain yang biasa dipakai adalah karisma. Referent power muncul ketika kepribadian seseorang menjadi alasan untuk menjadi patuh. Peran model sangat erat teridentifikasi dengan bawahan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disintesis bahwa kekuasaan adalah kapasitas pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk melakukan sesuatu atau menolak pengaruh yang

tidak dikehendaki dan tidak sejalan dengan tujuan organisasi dengan indikator mempengaruhi bawahan, memberikan motivasi kerja, berlaku adil terhadap bawahan, menunjukkan teladan yang baik, dan peduli terhadap kebutuhan bawahan.

3. Kepercayaan

Menurut Kreitner dan Knicki kepercayaan di definisikan sebagai

"...reciprocal faith in others' intentions and behavior give and take" ²⁹

Kepercayaan adalah keyakinan timbal balik terhadap niat dan perilaku seseorang. Kepercayaan melahirkan kepercayaan; ketidakpercayaan melahirkan ketidakpercayaan. Ketika seseorang memperoleh kepercayaan dari orang lain maka ia akan cenderung untuk memberikan kepercayaan terhadap orang tersebut begitu pun sebaliknya. Hubungan timbal balik tersebut menjadi suatu konsekuensi nyata yang harus diterima oleh siapapun.

*When we see others acting in ways that they trust us, we become more disposed to reciprocate by trusting in them more. Conversely, we come to distrust those whose actions appear to violate our trust or to distrust us.*³⁰

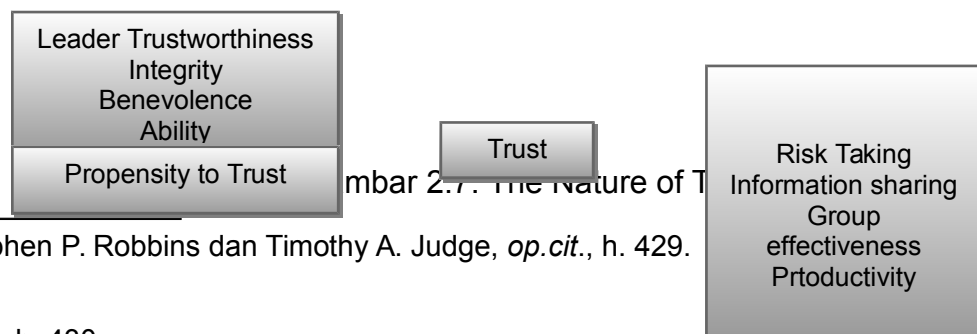
Singkatnya, kita cenderung memberikan apa yang kita dapatkan:

kepercayaan melahirkan kepercayaan; ketidakpercayaan melahirkan ketidakpercayaan. Kepercayaan dapat pula menjadi rapuh. Robbins

²⁹ *Ibid.*, h. 318

³⁰ *Ibid.*

dan Judge juga mendefinisikan, “ *trust is a psychological state that exists when you agree to make yourself vulnerable to another because you have positive expectations about how things are going to turn out.*”³¹ Kepercayaan adalah keadaan psikologis yang terjadi ketika Anda setuju untuk membuat diri Anda rentan terhadap orang lain karena Anda memiliki harapan yang positif tentang perubahan. Meskipun Anda tidak sepenuhnya mengendalikan situasi, Anda bersedia untuk mengambil kesempatan bahwa orang lain akan melakukannya untuk Anda. Robbins dan Judge meyakini kepercayaan sebagai sebuah proses. Mereka menyebut istilah *trust propensity* yang merujuk pada “...*how likely a particular employee is to trust a leader. Some people are simply more likely to believe others can be trusted.*”³² Kecenderungan kepercayaan mengacu pada seberapa besar seorang karyawan mempercayai seorang pemimpin. Beberapa orang lebih cenderung percaya kepada orang lain.



31 Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *op.cit.*, h. 429.

32 *Ibid.*, h. 430.

Sumber: Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson, 2011), h. 430.

Menurut Quick dan Nelson, *“trust is the willingness to be vulnerable to the actions of another. This means that followers believe that their leader will act with the followers’ welfare in the mind.”*³³

Kepercayaan adalah kesediaan menjadi rentan untuk bertindak bagi orang lain. Karyawan percaya bahwa pemimpin mereka akan bertindak demi kesejahteraan sesuai dengan yang mereka harapkan.

McShane dan on Glinow, kepercayaan memberi harapan positif satu orang lain dalam situasi yang beresiko.

*Trust refers to positive expectations one person has toward another person in situation involving risk. Trust means putting faith in the other person or group. It is also reciprocal activity; To receive trust, you must demonstrate trust. Employees identify with and feel obliged to work for on organization only when they trust it’s leaders.*³⁴

Kepercayaan berarti menempatkan keyakinan terhadap seseorang atau suatu kelompok. Kepercayaan juga merupakan aktivitas timbal balik: untuk menerima kepercayaan, kita harus menunjukkan kepercayaan. Karyawan mengidentifikasi diri dengan dan merasa berkewajiban untuk bekerja pada sebuah organisasi

³³ James Campbell Quick, dan Debra L. Nelson, *Principle of Organizational Behavior: Realities and challenges* (USA: South-Western Cengage Learning, 2009), h. 416.

³⁴ Mc. Shane dan on Glinow, *op.cit.*, h. 113.

hanya ketika mereka berkewajiban untuk bekerja pada sebuah organisasi hanya ketika mereka percaya terhadap pemimpinnya.

Pendapat senada dinyatakan oleh Robert N. Lussier bahwa, *“trust is the positive that another will not take advantage of you.”*³⁵

Kepercayaan adalah harapan positif bahwa orang lain tidak akan mengambil keuntungan dari Anda. Profesor di bidang manajemen sekaligus konsultan Fernando Bartolome dalam Kreitner dan Kinicki, menawarkan enam pedoman berikut untuk membangun dan memelihara kepercayaan yaitu: *“a) Communication, b) Support, c) Respect, d) Fairness, e) Predictability, f) Competence.”*³⁶ Enam

pedoman tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Komunikasi (*Communication*)

Anggota tim dan karyawan diberitahu dengan menjelaskan kebijakan dan keputusan dan menyediakan *feedback* yang tepat.

Jadilah jujur tentang masalah sendiri dan keterbatasan Anda.

Mengatakan yang sebenarnya itu jauh lebih baik.

b. Dukungan (*Support*)

Selalu siap dan di dekati. Memberikan bantuan, nasihat, pelatihan,

dan dukungan untuk ide-ide anggota tim.

c. Hormat (*Respect*)

35 Robert N. Lussier, *Human Relations in Organizations* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 303.

36 Kreitner dan Kinicki, *op.cit.*, h. 319.

Delegasi, dalam bentuk otoritas keputusan yang nyata, adalah ekspresi penting dari pihak manajerial. Secara aktif mendengarkan gagasan orang lain adalah pendekatan kedua.

d. Keadilan (*Fairness*)

Cepat untuk memberikan penghargaan dan pengakuan kepada mereka yang layak mendapatkannya. Pastikan semua penilaian kinerja dan evaluasi objektif dan tidak memihak.

e. Prediktabilitas (*Predictability*)

Jadilah konsisten dalam urusan sehari-hari. Jaga dengan baik janji-janji yang di utarakan dan tersirat.

f. Kompetensi (*Competence*)

Meningkatkan kredibilitas Anda dengan menunjukkan kemampuan teknis dalam berbisnis dan profesionalisme.

Kepercayaan antara pemimpin dan karyawan terkait dengan sejumlah hasil kerja yang positif. Apa konsekuensi dari keparcayaan?

Konsekuensi dari kepercayaan itu antara lain:³⁷

- a) Kepercayaan mendorong pengambilan resiko (*Trust encourages taking risk*).
- b) Kepercayaan memfasilitasi berbagi informasi (*Trust facilitates information sharing*).
- c) Kepercayaan kelompok menjadi lebih efektif (*Trusting groups are more effective*).
- d) Kepercayaan meningkatkan produktivitas (*Trust enhances productivity*).

Bertolak dari defenisi di atas, maka dapat di sintesiskan bahwa kepercayaan adalah keyakinan dan kesediaan seseorang

³⁷ Robbins dan Judge, *op.cit.*, h. 431.

untuk menaruh harapan positif terhadap orang lain yang menuntut adanya kesediaan untuk mengambil resiko apapun terhadap perkataan, tindakan bahkan keputusan dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas, kewenangan, dan tanggung jawab sesuai harapan organisasi dengan indikator berkata jujur tentang kapasitas pribadi, kompeten dalam bekerja, berprasangka baik, menunjukkan perhatian terhadap organisasi, dan membangun komunikasi yang terbuka dalam organisasi.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Abdullah Yilmaz dan Ceren Giderler Atalay meneliti pentingnya peningkatan kepercayaan secara signifikan dalam organisasi membutuhkan proses pembentukan organisasi bukan “atas dasar kekuasaan” tetapi “atas dasar percaya”. Pembentukan proses organisasi “atas dasar kepercayaan” menghasilkan interaksi antar pimpinan dan karyawan dalam organisasi dan peningkatan komitmen, kepuasan kerja *dan kinerja karyawan*.³⁸

Dalam penelitian Michael Mount dapat diketahui bahwa perilaku kontraproduktif individu dan perilaku kontraproduktif organisasi sebagai dua komponen yang berhubungan dengan penyimpangan tempat kerja.

Secara khusus, difokuskan untuk lima model kepribadian telah diterima

38 Abdullah Yilmaz dan Ceren Giderler Atalay, *A Theoretical Analyze on the oncept of Trust in Organizational Life European Journal of Social Sciences – Volume 8, Number 2 (2009)*, <http://www.eurojournals.com> (diakses 25 April 2014).

sebagai model yang penuh makna dari struktur sikap kepribadian. Sifat-sifat ini menggambarkan emosi, interpersonal, pengalaman, dan gaya motivasi yang menjelaskan perilaku dalam situasi yang berbeda. Tinjauan hubungan kepribadian-perilaku kontra produktif menyimpulkan bahwa *conscientiousness*, kestabilan emosi, dan *agreeableness* adalah prediktor terkuat dengan *conscientiousness* menjadi prediktor tetap. Terdapat sedikit penelitian yang langsung meneliti hubungan antara kepribadian dan dua komponen perilaku kontraproduktif interpersonal dan berdasarkan tugas. Namun, studi meta analisis tentang hubungan antara kepribadian dan kinerja telah menunjukkan bahwa dua prediktor kepribadian paling konsisten, kestabilan emosi dan *conscientiousness*. Dalam studi meta-analisis Barrick, menemukan bahwa *conscientiousness* dan kestabilan emosi hanya prediktor kepribadian yang umum dalam prediksi keseluruhan bekerja kinerja. Jadi, mereka menyimpulkan bahwa *conscientiousness* dan kestabilan emosi adalah prediktor valid kepribadian universal atau prediktor perilaku yang dapat digeneralisasikan di bawah kontrol. Secara inferen, ini menunjukkan bahwa perilaku kontra produktif individu dan perilaku kontraproduktif organisasi dipengaruhi oleh kemauan, *conscientiousness* dan kestabilan emosi harus memprediksi kedua jenis deviasi. *Agreeableness* telah

ditemukan untuk menjadi prediksi kriteria yang berkaitan dengan performa interpersonal seperti membentuk hubungan kerjasama dan Fasilitasi sosial seperti kerja tim dan layanan pelanggan. Dilihat dari orang tidak menyenangkan, tidak bekerjasama, tidak pengertian, manipulatif, dendam, argumentatif, dan menghina.³⁹

Kemudian dalam penelitian Paul R. Sackett, Christopher M. Berry, dan Shelly A. Wiemann dapat diketahui bahwa tiga dimensi dari lima besar model kepribadian (*conscientiousness*, *agreeableness*, dan *emotional stability*) menunjukkan hubungan kuat dengan perilaku kerja kontraproduktif. Dimensi yang lain, yakni, *extraversion* dan *openness to experience*, menunjukkan hubungan lemah dengan perilaku kerja kontraproduktif.⁴⁰

C. Kerangka Teoretik

1. Kekuasaan dan Perilaku Kontra Produktif

Power and influence have a moderate positive effect on Performance. When used effectively, they can increase engagement and compliance, which facilitates Task Performance.

39 Michael Mount, 2006, *Journal of Personnel Psychology: Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction*, <http://home.ubalt.edu/> (di akses 25 April 2014), hh. 591–622.

40 Paul R. Sackett, Christopher M. Berry, and Shelly A. Wiemann, 2006, *Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the Two Domains*, <http://php.scripts.psu.edu/users/k/r/krm10/PSY597SP07/Week%205%20readings/sackett%20et%20al.pdf>, di akses (25 April 2014), hh. 441–464.

*The engagement and compliance facilitated by power and influence can also increase Citizenship Behavior and decrease Counterproductive Behavior.*⁴¹

Jason A. Colquitt menyatakan bahwa, Kekuasaan berpengaruh langsung positif pada kinerja. Ketika digunakan secara efektif, mereka dapat meningkatkan keterlibatan dan kepatuhan, yang memfasilitasi Kinerja Tugas. Keterlibatan dan kepatuhan difasilitasi oleh kekuasaan dan pengaruh juga dapat meningkatkan Citizenship Behavior dan mengurangi Perilaku Kontraproduktif.

Handfield and Bechtel berpendapat bahwa: “...*the nature of power in the inter-firm context besides counterproductive effects in relation to collaboration and trust, which have been revealed using the resource-based view of power.*”⁴² sifat kekuasaan dalam konteks antar perusahaan selain efek kontraproduktif dalam kaitannya dengan kerjasama dan kepercayaan, yang telah terungkap menggunakan tampilan berbasis sumber daya kekuasaan.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa, Kekuasaan berpengaruh langsung positif pada kinerja. Dalam hal ini kinerja terbagi menjadi tiga bagian, yaitu; *Task Performance*,

41 Jason A. Colquitt, *op.cit.*, h. 459.

42 Handfield, R.B & Bechtel, C, 2006, *Trust, Power, dependence, and economics: can SCM research borrow paradigms*, *International Journal of integrated Supply Management*, 1, hh. 3-32.

Citizenship Behavior, dan Counterproductive Behavior. Pada kerangka teoritik ini, Kepercayaan memiliki pengaruh langsung positif pada kedua bagian tersebut di atas; *Task Performance* dan *Citizenship Behavior*, namun untuk bagian *Counterproductive Behavior* atau Perilaku Kontraproduktif, Kekuasaan berpengaruh langsung negatif. Ketika kekuasaan digunakan secara efektif, maka dapat meningkatkan keterlibatan dan kepatuhan pegawai dalam menjalankan tujuan organisasi, bawahan akan melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik, saling bekerjasama dan saling mempercayai, mengurangi perilaku kontraproduktif, sehingga meningkatkan hasil kerja, karena itu dapat di duga bahwa kekuasaan memiliki pengaruh langsung negatif terhadap perilaku kontraproduktif.

2. Kepercayaan dan Perilaku Kontraproduktif

*Trust has a moderate positive effect on Performance. Employees who are willing to vulnerable to authorities end to have higher levels of Task Performance. They are also more likely to engage in Citizenship Behavior and less likely to engage in Counterproductive Behavior.*⁴³

Jason A. Colquitt menyatakan bahwa, Kepercayaan memiliki pengaruh langsung positif pada kinerja. Dalam hal ini kinerja terbagi menjadi tiga bagian, yaitu; *Task Performance, Citizenship Behavior, dan Counterproductive Behavior.* Pada kerangka teoritik ini,

⁴³ Jason A. Colquitt, *op.cit.*, h. 240.

Kepercayaan memiliki pengaruh langsung positif pada kedua bagian tersebut di atas; *Task Performance* dan *Citizenship Behavior*, namun untuk bagian *Counterproductive Behavior* atau Perilaku Kontraproduktif, Kepercayaan berpengaruh langsung negatif. Karyawan yang bersedia rentan terhadap otoritas akhir untuk memiliki tingkat yang lebih tinggi Kinerja Tugas. Mereka juga lebih mungkin untuk terlibat dalam *Citizenship Behavior* dan lebih kecil kemungkinannya untuk terlibat dalam Perilaku Kontraproduktif.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa, kepercayaan berpengaruh positif pada kinerja. mengurangi perilaku kontraproduktif, sehingga meningkatkan hasil kerja, karena itu dapat diduga bahwa kepercayaan memiliki pengaruh langsung negatif terhadap perilaku kontraproduktif.

3. **Kekuasaan dan Kepercayaan**

Pemimpin yang efektif berusaha untuk menciptakan kehendak baik dan menguntungkan. Ketika seorang pemimpin menunjukkan pertimbangan dan rasa hormat, memperlakukan orang secara adil, dan menunjukkan kepercayaan pada orang lain, orang lebih cenderung ingin membantu dan mendukung pemimpin dengan

melakukan apa yang di katakannya. Selain itu, seorang pemimpin akan menjadi lebih baik jika tidak meremehkan kekuatan pujian.

Effective Leaders strive to create goodwill and favorable impressions. When a leader shows consideration and respect, treats people fairly, and demonstrates trust in others, people are more likely to want to help and support the leader who makes them feel good about themselves, as leaders should never underestimate the power of praise.⁴⁴

Yukl mengemukakan, kekuasaan biasanya lebih kuat pengaruhnya untuk seseorang yang ramah, menarik, menawan dan dapat dipercaya. Kekuasaan rujukan meningkat dengan menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain, menunjukkan kepercayaan dan hormat, memperlakukan orang secara adil.

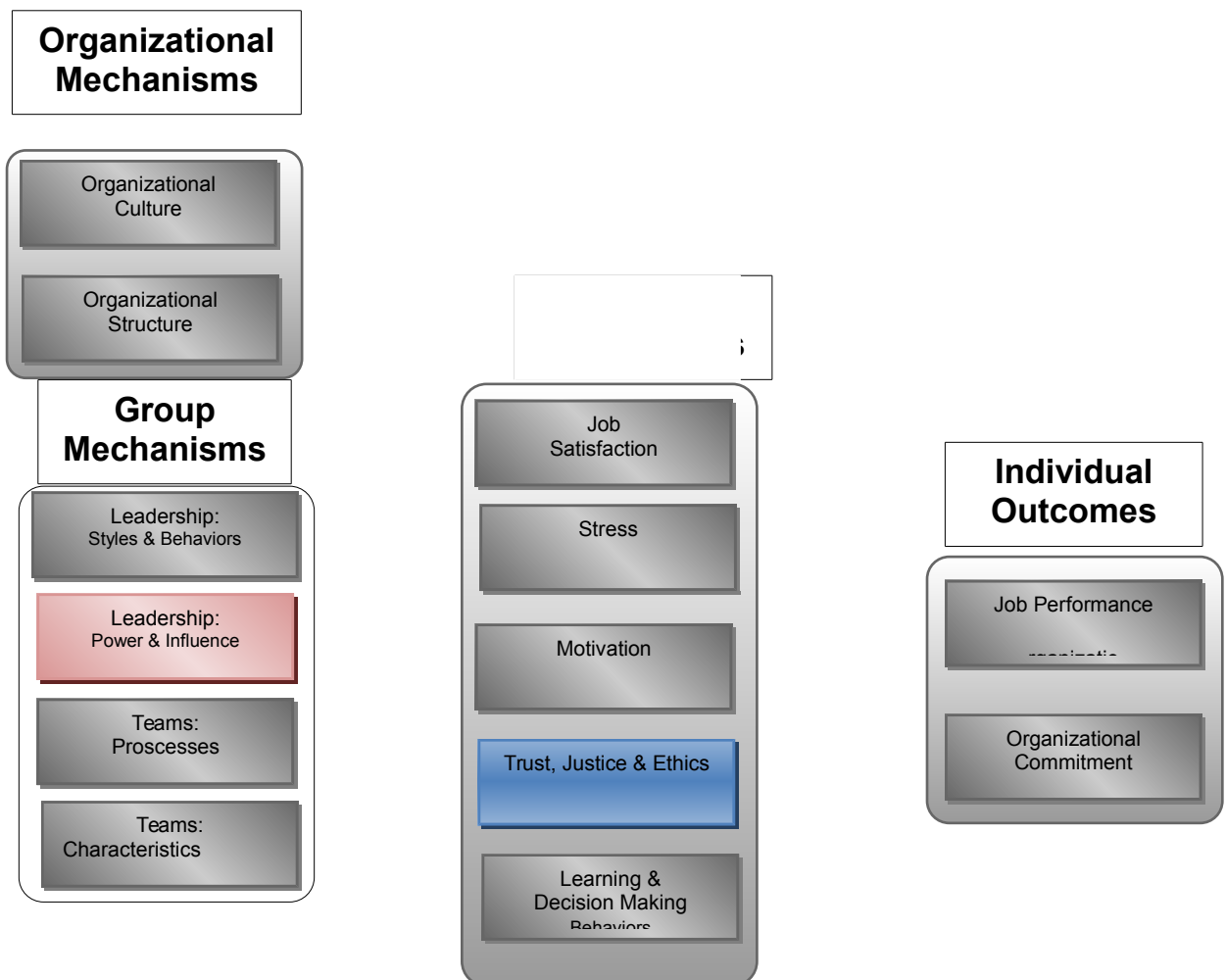
Referent power is usually greater for someone who friendly, attractive, charming and trustworthy. Referent power is increased by showing concern for the needs and feelings of others, demonstrating trust and respect, and treating people fairly.⁴⁵

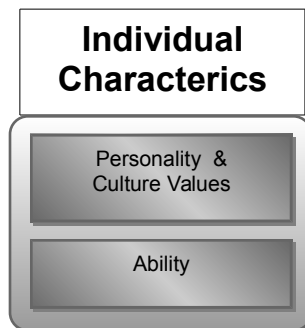
Namun untuk mencapai dan mempertahankan kekuasaan rujukan yang kuat biasanya membutuhkan lebih dari sekedar pujian, bantuan, dan pesona. Kekuasaan rujukan akhirnya tergantung pada karakter dan integritas agen. Seiring waktu, tindakan berbicara lebih keras daripada kata-kata, dan seseorang yang berusaha tampil ramah

44 Daft, *op.cit.*, hh. 492-493.

45 Gary Yukl, *op.cit.*, h. 207.

tapi memanipulasi dan mengeksploitasi orang akan kehilangan kekuasaan rujukan. Integritas ditunjukkan dengan mengatakan yang sebenarnya, mengungkapkan nilai-nilai secara konsisten, bertindak dengan cara yang konsisten, menepati janji dan kesepakatan.





Gambar 2.8: Organizational Behavior

Sumber: Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment at the Work Place* (USA: McGraw-Hill, 2011).



pengaruh langsung positif kekuasaan terhadap kepercayaan.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoritik sebagaimana telah diungkapkan di atas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Kekuasaan berpengaruh langsung negatif terhadap perilaku kontraproduktif.
2. Kepercayaan berpengaruh langsung negatif terhadap perilaku kontraproduktif.
3. Kekuasaan berpengaruh langsung positif terhadap kepercayaan.