

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. CWBs

Istilah *counterproductive work behavior* dalam terjemahan bebas bahasa Indonesia diartikan sebagai perilaku yang tidak menguntungkan, kaitannya dalam melakukan pekerjaan maka perilaku ini dapat pula disebut sebagai CWBs. Colquitt, LePine dan Wesson mendefinisikan nya sebagai berikut, “*counterproductive behavior defined as employee behaviors that intentionally hinder organizational goal accomplishment*”.¹ CWBs merupakan hal yang sengaja dilakukan untuk menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Hal yang sama dinyatakan oleh Kreitner dan Kinicki yaitu “*counterproductive work behavior is types of behavior that harm employees and organization as a whole*”.² CWBs adalah berbagai tipe perilaku yang dapat merugikan pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Jex mendefinisikan CWBs “*counterproductive work behavior defined as behavior that explicitly runs counter to the goals of an*

¹ Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGrawHill, 2009), h. 47.

² Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 9th Edition (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 177

organization".³ Definisi ini menyatakan CWBs merupakan perilaku yang jelas menghambat tujuan organisasi. CWBs mencakup kinerja yang tidak efektif, absensi, pergantian pegawai, perilaku meresahkan, perilaku anti sosial seperti mencuri, kekerasan, penggunaan narkoba dan pelecehan seksual.⁴

Selanjutnya McShane dan Von Glinow menjelaskan bahwa:

*Counterproductive work behaviors (CWBs) are voluntary behaviours that have the potential to directly or indirectly harm the organization. They include abuse of others (e.g., insult and nasty comments), threats (threatening harm), work avoidance (e.g., tardiness), work sabotage (doing work incorrectly), and over acts (theft).*⁵

CWBs adalah perilaku sengaja yang mempunyai potensi secara langsung maupun tidak langsung yang membahayakan organisasi. Perilaku ini termasuk pelecehan pada orang lain (misalnya komentar kasar atau menyakitkan), ancaman (mengancam merusak), penghindaran pekerjaan (mengerjakan tugas dengan tidak benar) dan perilaku berlebihan (mencuri).

Lebih lanjut McShane dan Von Glinow menjelaskan sebagai berikut, *"in the extreme, some employees might engage in counterproductive behaviors to get attention and force changes in the*

³ Steve M Jex, *Organizational Psychology, A Scientist-Practitioner Approach* (USA: John Wiley & Sons, 2002), h. 146.

⁴ *Ibid*, h. 145.

⁵ Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the real world*, 5th Edition (New York: McGraw Hill Companies Inc., 2010), h.18.

organization".⁶ Beberapa pegawai melakukan CWBs hanya karena ingin diperhatikan dan menginginkan adanya perubahan dalam organisasi.

Edwin Locke memberikan gambaran tentang CWBs sebagai berikut:

*Often they have known people who were very diligent but who were dismal failures on the job because of "bad behaviors" such as repeated absences from work, carelessness at work, hostility toward the supervisor, unwillingness to work overtime to meet a deadline, or stealing from the company. These are examples of so-called "counterproductive work behaviors".*⁷

Seringkali mereka tahu orang-orang yang sangat cerdas tetapi mengalami kegagalan dalam pekerjaannya karena "perilaku buruk" seperti absen yang berulang-ulang, kecerobohan di tempat kerja, permusuhan terhadap supervisor, keengganan untuk bekerja lembur untuk memenuhi tenggat waktu, atau mencuri dari perusahaan, merupakan contoh dari CWBs.

Lain halnya dengan yang dinyatakan oleh Kelloway et al yaitu: *"counterproductive work behaviors can be productively viewed as a form of protest behavior in which individuals and groups attempt to redress, draw attention to, or express dissatisfaction with*

⁶ *Ibid.*

⁷ Edwin A. Locke, *The Balckwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (West Sussex, John Wiley & Sons, Ltd, 2009), h. 5

organizational events".⁸ Definisi ini menyatakan bahwa CWBs merupakan suatu bentuk protes baik dari individu atau dalam mengekspresikan rasa ketidakpuasan dengan mencoba memperbaiki keadaan dengan caranya sendiri dan mencari perhatian organisasi.

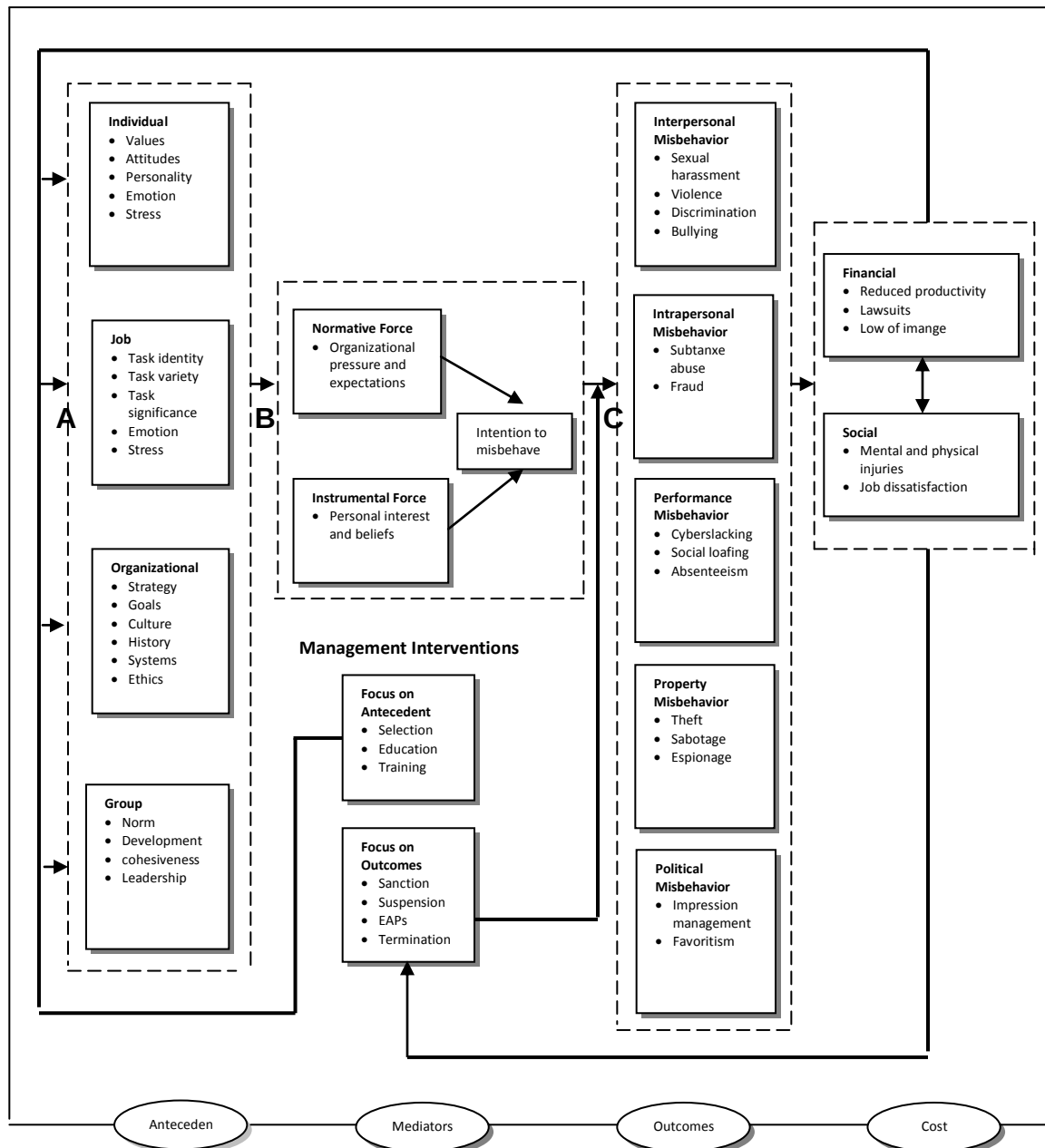
Perilaku buruk dalam bekerja dinyatakan oleh Ivancevich sebagai *"is a purposeful action on the part of individuals which is mediated by a person's beliefs and an organization's expectations"*.⁹ Perilaku buruk dalam bekerja merupakan tindakan yang disengaja dilakukan oleh individu yang dimediasi oleh keyakinan seseorang dan harapan organisasi.

CWBs terjadi secara sukarela dan disertai niat individu untuk melakukannya. Niat yang merujuk pada harapan individu mengenai bagaimana ia harus berperilaku disertai minat dan keyakinan diri dapat menentukan maksud dan perilaku buruk apa yang akan dilakukan individu sebagai wujud dari ketidakpuasan kerja.

Vardi dan Weitz dalam Ivancevich menyajikan model perilaku organisasi buruk sebagai berikut:

⁸ E. Kevin Kelloway *et al.*, "Counterproductive Work Behavior as Protest", *Human Resource Management*, Review 20, 2010, hh.18 – 25.

⁹ John Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 8th Edition (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 203.



Gambar 2.1. A Model of Organizational Misbehavior
 Sumber: Adapted from Yoav Vardi and Ely Weitz, *Misbehavior in Organizations* (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004), h.251 with modifications.¹⁰

¹⁰ Ivancevich et al, *op.cit.*, h. 204

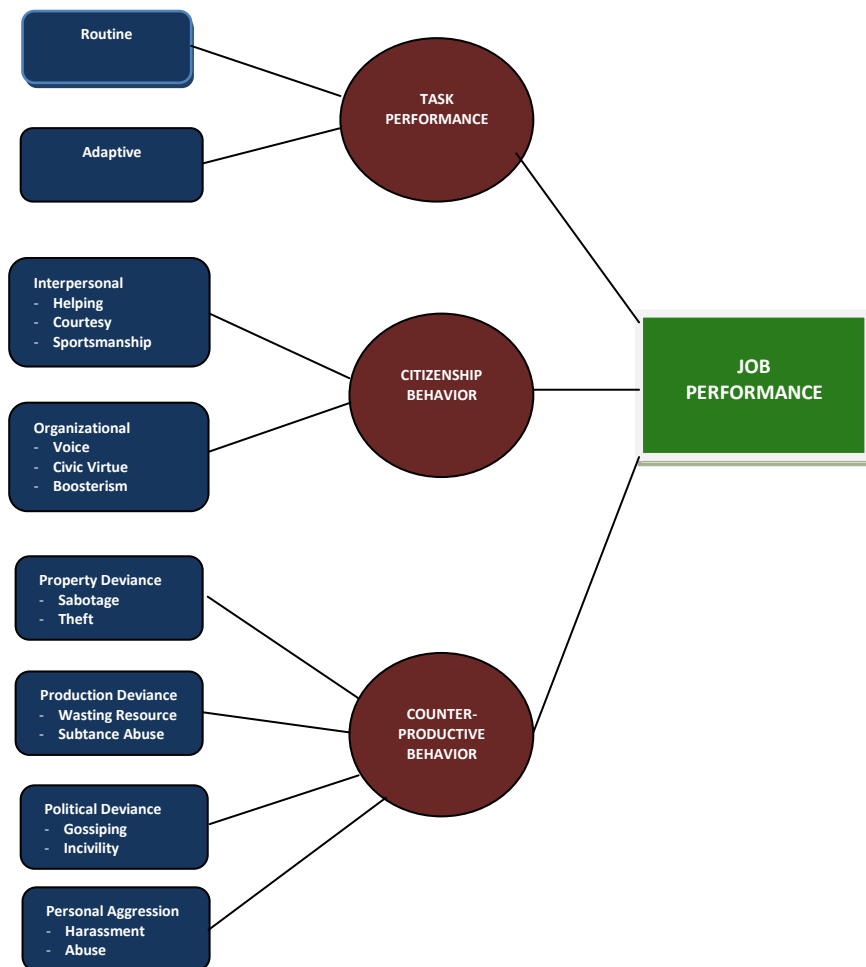
Model perilaku buruk dalam organisasi di atas menerangkan bahwa penyebab perilaku buruk bersumber dari faktor individu, pekerjaan, kelompok dan organisasi yang timbul karena ada niat tertentu dari individu. Niat ini didasari oleh kekuatan normatif berupa tekanan dan espektasi organisasi serta kekuatan instrumental yang berupa kepentingan dan keyakinan pribadi. Niat untuk berperilaku buruk ini menghubungkan penyebab dengan hasil atau bentuk dari perilaku buruk yang dijabarkan menjadi perilaku interpersonal yang buruk, perilaku intrapersonal yang buruk, perilaku kinerja yang buruk, perilaku properti yang buruk dan perilaku politik yang buruk.

Perilaku interpersonal yang buruk meliputi pelecehan seksual, kekerasan, diskriminasi dan menggertak; perilaku intrapersonal yang buruk meliputi penyalahgunaan obat dan kecurangan; perilaku kinerja yang buruk meliputi *cyberslacking*, berkumpul tanpa bekerja dan absen; perilaku properti yang buruk meliputi pencurian, sabotase dan spionase sedangkan perilaku politik yang buruk meliputi impresi manajemen dan favoritisme.

Kerugian yang diderita akibat perilaku buruk ini dapat secara finansial yaitu produktivitas yang berkurang, tuntutan hukum dan menurunnya citra perusahaan. Sedangkan kerugian secara sosial berupa luka mental dan fisik serta ketidakpuasan kerja.

Campur tangan manajemen dalam mencegah, mengendalikan atau menangani perilaku buruk di atas difokuskan pada dua hal yaitu penyebab dan hasil. Bila manajemen berfokus pada penyebab individu misalnya, maka intervensi dapat berupa menyeleksi dan menolak mempekerjakan individu yang beresiko. Manajemen juga dapat menggunakan program mentoring untuk menghadirkan figur baik untuk meredam atau mencegah timbulnya niat untuk berperilaku buruk. Namun bila perilaku buruk tersebut sudah terjadi maka intervensi manajemen difokuskan kepada mengurangi timbulnya niat dan tindakan perilaku buruk dengan memberikan sanksi, pemberhentian sementara bahkan permanen. Pemberian sanksi bisa berupa mutasi kerja, turun pangkat atau golongan, pemotongan gaji dan lain-lain.

Colquitt dalam Model *Good Performer* menyatakan kinerja pegawai dilihat berdasarkan *task performance* (kinerja tugas), *citizenship behavior* (perilaku kerja positif) dan *counterproductive behavior* (CWBs). Dalam gambar 2.2 di bawah ini tampak CWBs dibagi menjadi empat yaitu:



Gambar 2.2 Model of Good Performer
 Sumber: 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. 50

Dalam model *Good Performer* yang dikembangkan Colquitt et al di atas diterangkan bahwa CWBs dibagi menjadi empat yaitu (1) Penyimpangan properti yang mengacu pada perilaku yang merugikan aset perusahaan seperti sabotase dan mencuri; (2) Penyimpangan produksi yang mengacu pada perilaku yang dapat menurunkan

efisiensi dari hasil kerja seperti menghamburkan sumber daya dan penyalahgunaan substansi; (3) Penyimpangan politik yang mengacu pada perilaku yang secara sengaja merugikan orang lain ketimbang perusahaan seperti bergosip dan ketidaksopanan; (4) Agresi personal yang mengacu pada tindakan permusuhan secara verbal maupun fisik yang mengarah ke orang lain seperti pelecehan dan kekerasan.

Penyimpangan properti seperti sabotase dijabarkan oleh Ivancevich et al sebagai “*sabotage is an extreme form of workplace violence instituted to disrupt, destroy, or damage equipment, data, or a work area*”.¹¹ Sabotase merupakan bentuk kekerasan di tempat kerja yang ekstrem mencakup mengganggu, menghancurkan, merusak peralatan, data atau tempat kerja. Hal ini dilakukan sebagai wujud dari balas dendam karena merasa diperlakukan tidak adil oleh perusahaan atau ingin memperoleh keuntungan dari rekan kerja atas yang dilakukannya itu. Target dari tindakan sabotase adalah orang, peralatan dan operasi atau sistem. Bila targetnya adalah orang maka tujuan dari sabotase adalah untuk menghancurkan karir atau reputasi seseorang. Namun, bila targetnya adalah peralatan atau operasi maka tujuannya adalah menghancurkan segala sesuatu yang berbentuk fisik.¹²

¹¹ Ivancevich, et al, *op.cit.*, h. 214.

¹² *Ibid.*

Lain halnya dengan mencuri, Ivancevich et al mendefinisikan mencuri sebagai “*theft is unauthorized taking, consuming, or transfer of money or goods owned by the organization*”.¹³ Mencuri adalah kegiatan mengambil alih, memakai atau mentransfer uang atau barang milik perusahaan. Motif dari mencuri biasanya tercipta karena ada kesempatan untuk melakukannya. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Jex “*employees theft may be defined simply as employee taking from the organization things that do not belong to them*”.¹⁴ Mengambil sesuatu yang bukan merupakan kepunyaannya disebabkan oleh karakteristik individual yang mengarah kepada integritas seseorang dan adanya keinginan untuk membalas dendam atas perlakuan tidak adil atau kondisi perusahaan yang membuat frustrasi.¹⁵

Penyimpangan produksi seperti menghamburkan sumber daya perusahaan adalah tindakan dimana karyawan menggunakan terlalu banyak sumber daya perusahaan atau menghabiskan banyak waktu untuk mengerjakan hal kecil.¹⁶ Definisi ini dijabarkan dalam tindakan yang salah satunya disebut *Cyberslacking*. Ivancevich et al mendefinisikannya sebagai “*cyberslacking is the use of the internet*

¹³ *Ibid*, h. 215.

¹⁴ Steve M. Jex, *op.cit.*, h. 169.

¹⁵ *Ibid*.

¹⁶ Colquitt *et al*, *op.cit.*, h. 49.

for personal reasons".¹⁷ Pemakaian jaringan internet perusahaan untuk keperluan pribadi merupakan hal yang dipandang merugikan karena karyawan mengerjakan sesuatu yang tidak berkaitan dengan perusahaan.

Bentuk lain dari penyimpangan produksi adalah penyalahgunaan substansi yang merupakan perilaku anti sosial yang apabila dilakukan ditempat kerja berpotensi merugikan perusahaan karena hal tersebut mengakibatkan mereka bekerja lambat dan sering salah. Penggunaan obat-obatan dan minuman keras dapat menimbulkan serangkaian dampak negatif seperti penurunan kinerja, tingginya absensi, sering terjadi kecelakaan, dan banyak perilaku negatif lainnya.¹⁸

Bergosip merupakan salah satu bentuk tindakan yang tergolong penyimpangan politik. Didefinisikan oleh Colquitt et al sebagai "*gossiping is casual conversation about other people in which the facts are not confirmed as true*".¹⁹ Perbincangan mengenai orang lain yang faktanya belum tentu benar dapat merusak moral baik kelompok maupun individu. Sedangkan ketidaksopanan menurut Ivancevich adalah "*incivility is behavior that is designated as rude, discourteous,*

¹⁷ Ivancevich et al, *op.cit.*, h. 213.

¹⁸ Steve M. Jex, *op.cit.*, h. 172.

¹⁹ Colquitt et al, *op. cit.*, h. 49.

or demeaning toward others".²⁰ Ketidaksopanan merupakan suatu tindakan yang mencerminkan rendahnya rasa hormat terhadap orang lain karena berbentuk tindakan kasar, tidak sopan dan merendahkan orang lain. Sebab timbulnya ketidaksopanan ini salah satunya dikarenakan perasaan begitu terasing, tidak ada loyalitas terhadap pekerjaan, rekan kerja dan perusahaan.²¹

Agresi personal dijabarkan dalam tingkah laku kekerasan dan penyalahgunaan. Menurut Schultz tingkah laku kekerasan meliputi:

- 1) *Threatening or bullying other employees*
- 2) *Punching, kicking, throwing, or damaging something in anger*
- 3) *The loud and harsh use of profanity*
- 4) *Exhibiting emotional and irrational behavior when thwarted*
- 5) *Defacing or destroying company property*.²²

Bentuk tingkah laku kekerasan menurut Schultz adalah mengancam dan mengintimidasi rekan kerja lainnya, memukul, menendang, melempar atau merusak sesuatu dalam keadaan marah, berkata kasar dan tak senonoh, menunjukkan emosi dan perilaku yang tak wajar ketika ada yang menghalangi tujuannya, serta menghancurkan barang milik perusahaan.

²⁰ Ivancevich *et al*, op.cit., h. 210.

²¹ *Ibid.*

²² Duane Schultz dan Sydney Ellen Schultz, *Psychology & Work Today*, 9th Edition (New Jersey: Pearson Education, 2006), h. 334.

Kekerasan seksual juga termasuk dalam salah satu bentuk dari tingkah laku kekerasan yang lebih banyak terjadi pada karyawan wanita ketimbang pria. Jex mendefinisikannya sebagai berikut:

*Unwelcome sexual advance, requests for sexual favors, and other verbal or physical contact when (a) submission to the conduct is either explicitly or implicitly a term or condition of an individual's employment, (b) submission to or rejection of such conduct by an individual is used as a basis for employment decisions affecting that individual, and/or (c) such conduct has the purpose or effect of unreasonably interfering with work performance, or creating an intimidating, hostile, or offensive working environment.*²³

Kekerasan seksual merupakan bentuk godaan seksual yang tidak diinginkan, permintaan untuk pelayanan seksual, dan tindakan fisik atau verbal lain yang bersifat seksual ketika (a) perlakuan atau penolakan tindakan seperti itu dibuat secara eksplisit atau implisit dalam proses penerimaan pegawai, (b) perlakuan atau penolakan tindakan yang dilakukan individu dan digunakan sebagai dasar keputusan ketenagakerjaan yang mempengaruhi individu tersebut, atau (c) tindakan semacam itu memiliki tujuan atau dampak yang mempengaruhi penilaian kinerja atau menciptakan suatu intimidasi, permusuhan atau lingkungan kerja yang menentang.

Robinson dan Bennet dalam Cook menjabarkan model yang disebut dua dimensi penyimpangan di tempat kerja dalam gambar berikut:

²³ Steve M Jex, *op.cit.*, h. 174.

ORGANISATIONAL	
Production deviance ☐ Leaving early ☐ Taking excessive breaks ☐ Intentionally working slow ☐ Wasting resources MINOR	Property deviance ☐ Sabotaging equipment ☐ Accepting kickbacks ☐ Lying about hours worked ☐ Stealing from company SERIOUS
INTERPERSONAL	
Political deviance ☐ Showing favoritism ☐ Gossiping about co-workers ☐ Blaming co-workers ☐ Competing non-beneficially	Personal aggression ☐ Sexual harassment ☐ Verbal abuse ☐ Stealing from co-workers ☐ Endangering co-workers

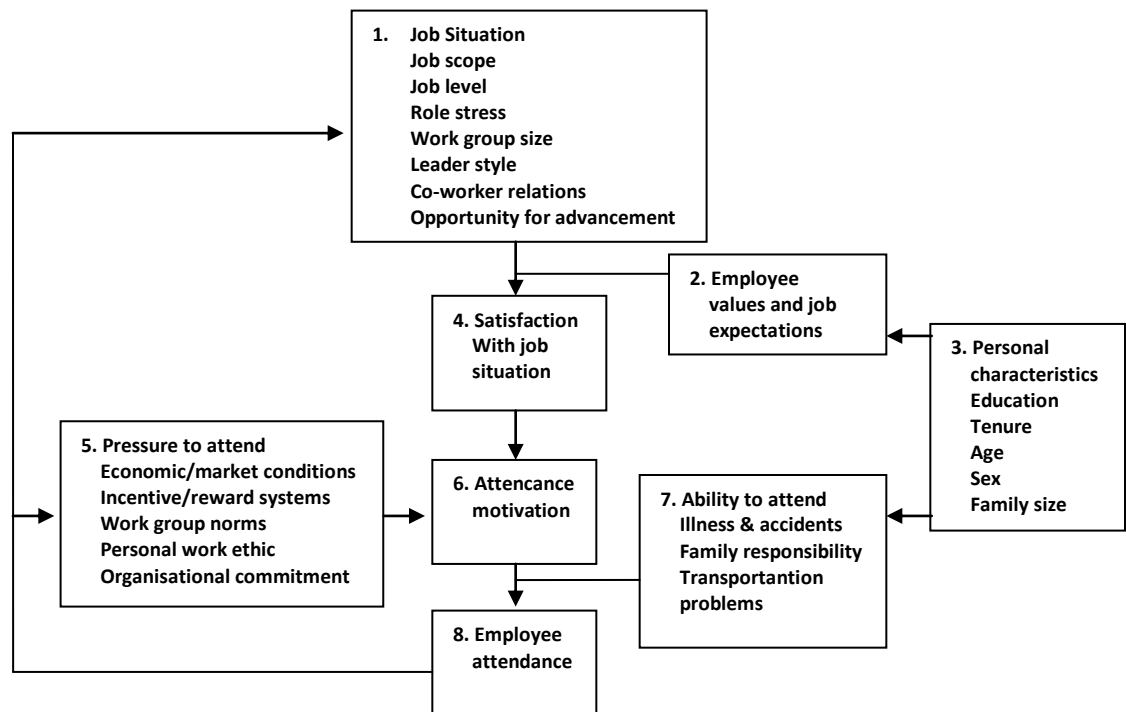
Gambar 2.3 Model Dua Dimensi Penyimpangan di Tempat Kerja
 Sumber: Robinson & Bennet, "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study," *Academy of Management Journal* 38 (1995), hh. 555 – 572²⁴

Dalam tabel di atas dijelaskan bahwa *CWBs* dibagi menjadi dua dimensi yaitu dimensi keseriusan dan dimensi organisasi-interpersonal. Lebih detailnya adalah penyimpangan produksi merupakan *CWBs* yang merugikan organisasi namun masih dalam taraf minor sedangkan penyimpangan properti merupakan *CWBs* yang berpotensi besar merugikan perusahaan. Contoh tindakan yang tergolong penyimpangan produksi adalah pulang lebih cepat dari ketentuan jam kerja, menghabiskan waktu istirahat di luar ketentuan, kerja lamban dan menghamburkan sumber daya perusahaan; sedangkan contoh tindakan yang tergolong penyimpangan properti adalah sabotase, menerima suap, berbohong tentang jam kerja dan mencuri.

²⁴Mark Cook, *Personnel Selection, Adding Value through People*, 5th Edition (UK: Wiley-Blackwell, 2009), h. 248

Penyimpangan politik tergolong *CWBs* dengan taraf minor dapat merugikan teman kerja sebaliknya agresi personal merupakan *CWBs* yang sangat serius dapat merugikan teman kerja. Contoh tindakan yang tergolong penyimpangan politik adalah menampilkan favoritisme terhadap seseorang atau golongan tertentu, bergosip dan menyalahkan rekan kerja, bersaing untuk hal yang tidak perlu. Sedangkan contoh tindakan yang tergolong agresi personal adalah kekerasan seksual, pelecehan secara verbal, mencuri dan membahayakan rekan kerja.

Absensi merupakan salah satu bentuk dari *CWBs* yang paling sering terjadi di semua organisasi. Beragam kebijakan telah diterapkan untuk meminimalisir hal tersebut dengan berbagai pendekatan. Terkait dengan hal tersebut Rhodes dan Steers dalam Torington et al menjabarkan tentang model proses ketidakhadiran yang menjelaskan beragam sebab ketidakhadiran seseorang di tempat kerja, antara lain:



Gambar 2.4. The Rhodes and Steers process model of attendance
 Sumber: S. Rhodes and R. Steers, *Managing Employee Absenteeism*, Reading, (Mass: Addison Wesley, 1990)²⁵

Dalam model proses ketidakhadiran yang digambarkan di atas dapat dijelaskan bahwa alasan seseorang untuk tidak hadir di tempat kerjanya disebabkan oleh (1) situasi pekerjaan yang meliputi lingkup kerja, tingkatan kerja, stres peran, ukuran tim kerja, gaya kepemimpinan, hubungan dengan rekan kerja dan kesempatan untuk maju; (2) nilai-nilai karyawan dan harapan kerja; (3) karakteristik pribadi yang meliputi pendidikan, kemapanan, usia, gender, ukuran keluarga; (4) kepuasan dalam kondisi kerja; (5) tekanan untuk hadir

²⁵Derek Torrington, Laura Hall dan Stephen Taylor, *Human Resource Management*, 6th Edition (England: Pearson Education, 2005), h. 321.

yang meliputi kondisi ekonomi, insentif/sistem imbalan, norma tim kerja, etika kerja individu, komitmen organisasi; (6) motivasi kehadiran; (7) kemampuan untuk hadir yang meliputi sakit dan kecelakaan, tanggung jawab keluarga, masalah transportasi; (8) kehadiran karyawan.

Berkumpul tanpa bekerja atau *social loafing* didefinisikan oleh Schultz sebagai “*the idea that people do not work as hard in a group as they do when working alone*”.²⁶ Berkumpul tanpa bekerja diartikan sebagai keadaan dimana individu tidak bekerja dengan sungguh-sungguh dalam kelompok seperti ketika individu bekerja sendirian. Hal ini dilakukan atas dasar pemikiran bahwa pekerjaan yang ditangani bersama tidak dapat mengevaluasi kinerja perorangan.

Beberapa kondisi yang dapat memicu terjadinya *social loafing* dinyatakan oleh Schultz sebagai berikut:

- 1) *When their individual outputs cannot be evaluated*
- 2) *When working on task that are not meaningful or personally involving*
- 3) *When working with strangers*
- 4) *When they expected their co workers to perform well on the task*
- 5) *When their work group are less cohesive*²⁷

Kondisi yang dapat memunculkan perilaku *social loafing* adalah ketika hasil yang diinginkan tidak dapat dicapai, mengerjakan tugas

²⁶ Schultz dan Schultz, *op.cit.*, h.274.

²⁷ *Ibid.*

yang tidak bermakna dan tidak dilibatkan secara langsung, bekerja dengan orang asing, mengandalkan rekan kerja lainnya untuk menyelesaikan tugas tersebut dan kelompok yang berada pada tingkat kekohesivan rendah.

Intimidasi sebagaimana dinyatakan oleh Ivancevich adalah:

*Bullying is defined as repeated actions that are directed toward another worker, which are unwanted, which may be done deliberately or unconsciously, but clearly cause humiliation and distress that create an unpleasant work setting.*²⁸

Intimidasi adalah tindakan berulang yang ditujukan secara langsung pada rekan kerja lain yang mungkin saja dilakukan secara tak sadar namun memalukan pihak yang diintimidasi sekaligus menciptakan suasana kerja yang tak nyaman.

Davies dalam Furnham menyatakan penggelapan atau yang disebut dengan *Fraud* adalah “*all those activities involving dishonesty and deception that can drain value from a business, directly or indirectly, whether or not there is a personal benefit to the fraudster*”.²⁹

Penggelapan adalah semua kegiatan yang melibatkan ketidakjujuran dan penipuan yang dapat menguras nilai dari sebuah bisnis, secara langsung atau tidak langsung, ada atau tidak ada manfaat pribadi bagi penipu. Penggelapan lebih mungkin terjadi pada organisasi

²⁸ Ivancevich.*op.cit.*,h.327.

²⁹ Adrian Furnham dan John Taylor, *op.cit.*, h. 24.

besar dalam wujud pembayaran faktur palsu, pengeluaran fiktif, suap serta mencuri peralatan dan bahan perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disintesis *CWBs* adalah perilaku buruk seseorang terkait pekerjaannya yang dengan sengaja dilakukannya dan berpotensi untuk merugikan organisasi dan teman kerja serta dipengaruhi oleh perpaduan faktor situasional dan karakteristik personal bawaan dengan indikator sikap sengaja, merugikan organisasi, merugikan rekan kerja.

2. Konflik

Mullins mendefinisikan konflik *“as behavior intended to obstruct the achievement of some other person’s goals”*.³⁰ Dalam definisi ini konflik dipandang sebagai hal negatif yang dapat menghambat kepentingan beberapa orang.

McShane dan Glinow memberikan definisi konflik sebagai *“a process in which one party perceives that his or her interests are being opposed or negatively affected by another party”*.³¹ Konflik adalah proses di mana satu pihak merasakan bahwa kepentingannya ditentang atau dipengaruhi secara negatif oleh pihak lain.

³⁰ Laurie J. Mullins, *Essential of Organizational Behavior* (England:Prentice Hall, 2006), h. 489

³¹ Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, 5th Edition (New York:McGraw-Hill Irwin, 2010), h. 328

Menurut Robbins dan Judge konflik ialah:

*As a process that begins when one party perceives another party has or is about to negatively affect something the first party cares about. It encompasses the wide range of conflicts people experience in organization: incompatibility of goals, differences over interpretations of facts, disagreements based on behavioral expectations, and the like. Full conflict levels-from overt and violent to subtle forms of disagreement.*³²

Konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak merasakan pihak lain memiliki atau akan berpengaruh negatif terhadap sesuatu yang pihak pertama pedulikan. Ini meliputi berbagai konflik dalam organisasi: ketidakcocokan tujuan, perbedaan interpretasi atas fakta, ketidaksepakatan berdasarkan ekspektasi perilaku, dan sejenisnya. Tingkat konflik secara penuh mulai dari konflik secara terbuka sampai pada kekerasan serta bentuk-bentuk halus dari perselisihan.

Menurut Griffin konflik sebagai “a process resulting in the perceptions of two parties that they are working in opposition to each other in ways that the result in feelings of discomfort and/or animosity.”³³ Konflik didefinisikan sebagai suatu proses yang menyebabkan persepsi kedua pihak bahwa mereka bekerja

³² Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 15th Edition (New York:Pearson, 2013), hh.446-447

³³ Ricky W. Griffin, Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th Edition (South-Western, 2014), h. 404

bertentangan satu sama lain dengan cara yang hasil dalam perasaan tidak nyaman dan/atau permusuhan.

Sedangkan menurut George dan Jones, *“conflict is the struggle that arises when the goal-directed behavior of one person or group blocks the goal-directed behavior of another person or group”*.³⁴

Konflik adalah pergulatan yang muncul ketika perilaku yang diarahkan pada tujuan dari satu orang atau kelompok menghalangi perilaku yang diarahkan pada tujuan dari orang atau kelompok lain.

Schermerhorn, dkk mengatakan bahwa: *“conflict occurs whenever disagreements exist in a social situation over issues of substance, or whenever emotional antagonism create frictions between individuals or groups”*.³⁵ Konflik terjadi bila perbedaan pendapat yang ada dalam situasi sosial atas isu-isu substansi, atau setiap kali emosional antagonisme membuat friksi antara individu atau kelompok.

Konflik menurut Janasz et al adalah:

Any situation in which there are incompatible goals, cognitions, or emotions within or between individuals or groups that lead to opposition or antagonistic interaction. Conflict arises when we

³⁴ Jennifer M. George, Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 6th Edition (New York:Prentice Hal, 2012), h. 396

³⁵ John R. Schermerhorn Jr., James G.Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien *Organizational Behavior*, 11th Edition (John Wiley & Sons, 2010), h. 232

*begin to feel that the other person is interfering with our ability to attain a certain objective.*³⁶

Konflik adalah segala situasi dimana terdapat perbedaan tujuan, pengetahuan, emosi diantara individu atau kelompok yang mengarah pada oposisi atau interaksi antagonis. Konflik muncul apabila kita mulai merasa orang lain menghalangi kemampuan kita untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa definisi yang telah dibahas bisa dikatakan ada beberapa kesamaan pengertian yaitu konflik berkaitan dengan sikap saling beroposisi yang timbul karena adanya perbedaan sehingga dapat menimbulkan efek negatif. Konflik tidak selalu berdampak negatif karena ada kalanya konflik yang muncul justru mampu memberikan perubahan yang bersifat positif. Dalam hal ini konflik dikatakan sebagai konflik konstruktif, sedangkan konflik destruktif merupakan konflik yang membawa efek negatif. Janasz et al membagi konflik menjadi dua antara lain (1) konflik positif yaitu konflik yang mampu mendukung atau memberi manfaat pada organisasi atau pihak terkait karena dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik, meningkatkan kreatifitas, dan solusi yang lebih inovatif; (2) konflik negatif yaitu konflik yang dapat menghambat kinerja atau tujuan yang ingin dicapai. Suatu konflik dikatakan negatif apabila

³⁶ Suzanne C. De Janasz, et al, *Interpersonal Skills in Organizations*, 2nd Edition (Singapore: McGraw-Hill, 2006), h. 202.

konflik tersebut dapat menyebabkan stres dan gelisah, ketidakmampuan untuk mengambil keputusan, kehilangan harga diri atau kehilangan arah tujuan.³⁷

Dessler membagi konflik menjadi tiga tipe, yaitu:

*(1) Role conflict, that is a situation in which employee has conflicting orders, such that compliance with one would make it difficult or impossible to comply with the other; (2) interpersonal conflict that is conflict occurring between individuals or between individuals and groups; (3) Intergroup organizational conflict that's is a disagreement between organizational units such as production and sales departments or between line and staff units.*³⁸

Tiga tipe konflik menurut Dessler yaitu (1) konflik peran, yaitu situasi di mana karyawan berada dalam kondisi yang bertentangan karena kepatuhan pada kebijakan tertentu akan membuat sulit atau tidak mungkin untuk mematuhi kebijakan yang lain; (2) konflik interpersonal yaitu konflik yang terjadi antar individu atau antar individu dan kelompok; (3) konflik antar kelompok organisasi yaitu ketidaksepakatan antara unit organisasi seperti produksi dan penjualan departemen atau antara lini dan staf unit.

Terkait dengan konflik peran, Schultz menyatakan bahwa *“role conflict arises when a disparity exists in job requirements or between*

³⁷ Janasz, *op.cit.*, h. 203.

³⁸ Gary Dessler, *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century*, 2nd Edition (New Jersey: Prentice Hall, 2001), hh. 442 – 443.

*the job's demands and the employee's values and expectations".*³⁹

Konflik peran muncul ketika terdapat perbedaan dalam persyaratan kerja atau adanya perbedaan antara tuntutan pekerjaan dengan nilai-nilai dan harapan karyawan.

Mc Shane dan Von Glinow membagi konflik menjadi dua jenis, yaitu:

*Conflict divided into 2 types, (1) Constructive conflict, is a type of conflict occurs when people focus their discussion on the issue while maintaining respect for people having other points of view; (2) relationship conflict, is a type of conflict in which people focus on characteristics of other individuals, rather than on the issues, as the source of conflict.*⁴⁰

Dua tipe konflik menurut McShane dan Von Glinow yaitu (1) konflik konstruktif; yaitu tipe konflik yang muncul ketika orang fokus pada isu dengan tetap menghormati pendapat orang lain; (2) konflik hubungan, yaitu konflik dimana orang lebih fokus pada karakter individu seseorang ketimbang pada isu yang merupakan penyebab konflik.

³⁹ Schultz dan Schultz, *op.cit.*, h.367.

⁴⁰ Mc Shane dan Glinow, *Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, h. 330.

Konflik dapat memberikan dampak positif maupun negatif dalam organisasi. Terkait dengan konflik dalam tim, Gibson, et al menjabarkan konflik dalam dua macam yaitu:

*(1) Functional conflict that is a confrontation between groups that enhances and benefits the organization's performance; (2) Dysfunctional conflict that is any confrontation or interaction between groups that harms the organization or hinders the achievement goals.*⁴¹

Menurut Gibson et al (1) konflik fungsional merupakan konfrontasi antara kelompok yang dapat meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi; (2) konflik disfungsional yaitu setiap konfrontasi atau interaksi antara kelompok yang dapat merugikan organisasi atau menghalangi pencapaian tujuan. Sejalan dengan pernyataan diatas, Kreitner dan Kinicki mengemukakan dua tipe konflik, yaitu:

*(1) Functional conflict; conflict which support the goals of the organization and improve performance; ... they benefit or support the main purposes of the organization; (2) Dysfunctional conflict, conflict that hinder organizational performance... they are undesirable and the manager should seek their eradication.*⁴²

Menurut Kreitner dan Kinicki (1) konflik fungsional merupakan konflik yang mendukung tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja serta bermanfaat atau mendukung tujuan utama organisasi; (2) konflik disfungsional merupakan konflik yang menghambat kinerja

⁴¹ Gibson et al, *op,cit.*, hh. 263 – 265.

⁴² Kreitner dan Kinicki, *Key Concept, Skills and Best Practices*, h. 276.

organisasi dan merupakan hal yang tidak dikehendaki. Oleh karenanya, manajer harus mencari cara untuk memberantasnya.

Lebih lanjut dijabarkan, ada tiga tipe konflik yang dapat mempengaruhi fungsi kelompok yaitu:

*(1) Task conflict, refers to members having differences in viewpoints and opinions pertaining to what the group's task is; (2) relationship conflict, defined as being aware of interpersonal incompatibilities between group members that can lead to feeling of dislike, tension, irritation and frustration; (3) process conflict defined as an awareness of controversies regarding how task will be accomplish.*⁴³

Gibson et al menjabarkan tiga tipe tersebut menjadi (1) konflik tugas, mengacu pada anggota yang memiliki perbedaan sudut pandang dan pendapat yang berkaitan dengan apakah tugas kelompok itu; (2) konflik hubungan, yang didefinisikan sebagai kesadaran akan ketidakmampuan interpersonal antara anggota kelompok yang dapat menyebabkan rasa tidak suka, ketegangan, gangguan dan frustrasi; (3) konflik proses didefinisikan sebagai kesadaran kontroversi tentang bagaimana tugas akan diselesaikan.

Konflik tidak serta muncul tanpa sebab, menurut Desler penyebab munculnya konflik dalam tim yaitu, *“(1) interdependencies and share resources; (2) different in goals, values, or perceptions; authority imbalancies; and ambiguities”*.⁴⁴ Konflik muncul dikarenakan

⁴³ Gibson et al, *op.cit.*, h. 267.

⁴⁴ Gary Dessler, *op.cit.*, h. 443.

adanya ketergantungan dan kebutuhan untuk berbagi sumber daya. Selain itu konflik juga bisa disebabkan karena adanya perbedaan dalam tujuan, nilai, atau persepsi; otoritas yang tidak seimbang; dan ambiguitas.

Sejalan dengan pemikiran di atas, Gibson, et al mengemukakan *“four factors that contribute to group conflict: work interdependent, difference in goals, difference in perception, the increase demand for specialist”*.⁴⁵ Pernyataan di atas menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya konflik dalam sebuah tim yaitu ketergantungan pekerjaan, perbedaan tujuan, perbedaan persepsi dan meningkatkan kebutuhan akan spesialis.

Goetsch dan Davis menyatakan:

*The most common causes of workplace conflict are predictable, including limited resources, incompatible goals, role ambiguity, different values, different perceptions, communication.*⁴⁶

Dalam pernyataan ini dijelaskan penyebab konflik di tempat kerja dikarenakan terbatasnya sumber daya yang ada yang juga tidak sesuai dengan yang dibutuhkan. Selain itu, konflik muncul juga disebabkan peran ambigu, perbedaan individu yang memicu perbedaan persepsi serta komunikasi yang tidak berjalan lancar.

⁴⁵ Gibson et al, *op.cit.*, h. 267.

⁴⁶ David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*, 3rd Edition (New Jersey: Prentice-Hall, 2000), h. 431.

Mullins menjelaskan ada sumber-sumber potensial penyebab konflik yaitu:

*(1) differences in perceptions, (2) limited resources, (3) departementalization and specialization, (4) the nature of work activities, (5) role conflict, (6) inequitable treatment, (7) violation of territory, (8) environmental change, (9) group, (10) individual, (11) organization, (12) the age gap".*⁴⁷

Penyebab konflik menurut Mullins adalah perbedaan persepsi, sumber daya yang terbatas, departementalisasi dan spesialisasi, aktivitas kerja yang alami, konflik peran, perlakuan yang tidak seimbang, pelanggaran area, perubahan lingkungan, individu, grup, organisasi, kesenjangan usia.

Janasz et al juga menjabarkan sumber konflik, yaitu: *"(1) limited resources, (2) differences in goals/objectives, (3) miscommunication, (4) differing attitudes, values and perceptions, (5) style differences".*⁴⁸

Konflik dapat muncul apabila adanya keterbatasan sumber. Yang dimaksud pada sumber disini adalah sumber yang dapat dibagi bersama yang oleh karenanya menjadi terbatas seperti uang, waktu, perhatian atasan, persediaan dan bahkan bakat. Perbedaan tujuan terkadang menimbulkan salah paham dan konflik akan bertambah parah apabila cara menyikapinya melalui serangkaian persepsi dan nilai-nilai tidaklah benar.

⁴⁷ Mullins, *op.cit.*, hh. 906 – 908.

⁴⁸ Janasz *et al*, *op.cit.*, hh. 204 – 205.

Schmidt dalam Mullins menyatakan dampak positif dan negatif yang timbul dari adanya konflik, yaitu:

Positive outcomes include:

- 1) *better ideas produced*
- 2) *people force to search for new approaches*
- 3) *long-standing problems brought to the surface and resolved*
- 4) *clarification of individual views*
- 5) *stimulation of interest and creativity*
- 6) *a chance for people to test their capacities*

Negative outcomes include:

- 1) *some people felt defeated and demeaned*
- 2) *the distance between people increased*
- 3) *a climate of mistrust and suspicion developed*
- 4) *individuals and groups concentrated on their own narrow interest*
- 5) *resistance developed rather than teamwork*
- 6) *an increase in employee turnover*⁴⁹

Dampak positif yang timbul dari adanya konflik adalah dimungkinkannya pihak yang terkait konflik dipaksa untuk mencari pendekatan di luar kebiasaan sehingga timbul ide-ide baru. Konflik memacu timbulnya kreatifitas dan keinginan. Konflik juga membawa masalah untuk diangkat ke permukaan dengan tentunya menyertakan klarifikasi sehingga solusi bisa dicapai. Konflik memberikan kesempatan bagi seseorang untuk menguji kemampuan mereka.

Lain halnya dengan dampak negatif yang ditimbulkan oleh konflik yaitu timbulnya perasaan dikalahkan atau direndahkan sehingga hal ini memicu adanya kesenjangan jarak,

⁴⁹ Mullins, *op.cit.*, h. 905.

ketidakpercayaan dan rasa curiga di antara pihak terkait. Konflik memungkinkan individu atau tim lebih berfokus pada urusan masing-masing ketimbang bekerja sama. Bila hal ini terus terjadi besar kemungkinan berpindah tempat kerja atau organisasi menjadi salah satu pilihan untuk keluar dari konflik.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disintesis konflik adalah keadaan tidak menyenangkan yang dapat timbul pada diri pribadi, antar pribadi dan antar kelompok yang dapat memberikan dampak negatif bagi organisasi dengan indikator perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, pihak oposisi dan ketidakcocokan.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja hanya dapat dirasakan oleh diri seseorang itu sendiri sehingga bersifat sangat subyektif dan berbeda-beda ukurannya untuk setiap individu yang bekerja dengan mencurahkan segenap pikiran dan tindakan demi mencapai tujuan yang diinginkan untuk dicapai.

Menurut John R. Schermerhorn Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, dan Mary Uhl-Bien *“job satisfaction is the degree to which an individual feels positive or negative about a job”*.⁵⁰ Kepuasan kerja

⁵⁰ Schermerhorn, *et.al.*, *op.cit.*, h.72.

adalah sebuah sikap atau respon emosional pada pekerjaan seseorang sebaik kondisi fisik dan sosial di tempat kerja.

Menurut Jex, kepuasan kerja adalah *“job satisfaction is typically defined as an employee’s level of positive affect toward his or her job or job situation”*.⁵¹ Kepuasan kerja intinya mewakili perasaan positif karyawan yang mempengaruhi arah pekerjaan atau situasi kerjanya. Bersamaan dengan arah positif, dapat ditambah komponen kognitif dan perilaku ke definisi ini. Aspek kognitif dari kepuasan kerja mewakili persepsi karyawan tentang pekerjaan dan situasi kerjanya, dimana seorang karyawan percaya bahwa pekerjaannya menarik dan penting. Aspek perilaku mewakili kecenderungan perilaku karyawan ke arah pekerjaannya. Sangat mungkin, sebagai contoh, seorang karyawan tidak menyukai pekerjaannya tetapi tetap bekerja di sana karena adanya pertimbangan keuangan.

Jerald Greenberg and Robert A. Baron mengatakan *“job satisfaction is positive or negative attitudes held by individuals toward their jobs”*.⁵² Kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan mereka.

Selanjutnya menurut Locke dalam Luthan, *“job satisfaction is a result of employees’ perception of how their job provides those things*

⁵¹ Steve M. Jex, *op.cit.*, h.116

⁵² Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior In Organizations* (United States of America, 2008), h.221

that are viewed as important".⁵³ Kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Menurut Robbins dan Judge, *"job satisfaction which describes a positive feeling about a job, resulting from an evaluation of its characteristics"*.⁵⁴ Kepuasan kerja dideskripsikan sebagai suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang berasal dari karakteristik evaluasi dalam pekerjaan tersebut. Perasaan positif yang dimaksud yaitu adanya perasaan bangga, senang, lega dan perasaan-perasaan lain yang mengungkapkan adanya suatu kesamaan antara harapan dengan kenyataan dalam hubungannya dengan pekerjaan yang telah dilakukan, hal tersebut diketahui setelah diadakan evaluasi bagaimana karakter dari pekerjaan tersebut.

Definisi kepuasan kerja menurut Colquitt, LePine, dan Wesson, *"job satisfaction is pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience"*.⁵⁵ Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian dari pekerjaan atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mewakili perasaan dan pikiran seseorang mengenai

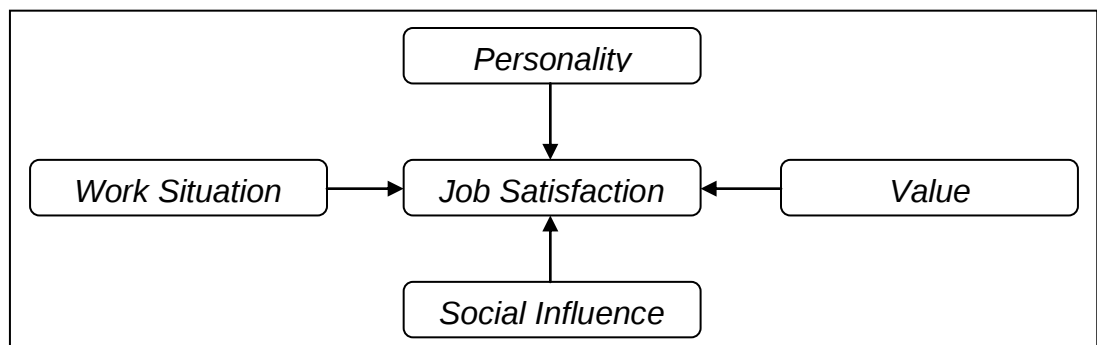
⁵³ E.A.Locke dalam Fred Luthans, *Organizational Behavior An Evidence-Based Apporoach* (New York: McGraw-Hill Companies,Inc.,2011),h. 141

⁵⁴ Stephen P. Robbins dan Timoty A.Judge, *Organizational Behavior* (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2007),h. 79

⁵⁵ Colquitt et al, *op.cit.*, h. 105

pekerjaannya. Jika karyawan sangat puas dengan pekerjaannya, besar kemungkinan karyawan tersebut akan melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan memilih untuk tetap berada di perusahaan untuk waktu yang lebih lama. Pada level umum, karyawan puas ketika pekerjaannya menyediakan hal-hal yang bernilai. Nilai adalah semua hal yang orang cari secara sadar, seperti upah, perkembangan karir, atau berupa perasaan dihargai.

Kepuasan kerja menurut George dan Jones, *“job satisfaction is the collection of feelings and beliefs that managers have about their current jobs”*.⁵⁶ Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan bahwa manajer memahami mengenai pekerjaan pegawainya saat ini.



Gambar 2.5 Determinants of Job Satisfaction

Sumber: Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *“Organizational Behavior”*⁵⁷

⁵⁶ George and Jones, *op.cit.*, h. 78

⁵⁷ Gareth R. Jones dan Jennifer M. George, *op.cit.*, h.81

Berdasarkan gambar di atas, dapat disimpulkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) *personality* (kepribadian), (2) *work situation* (kondisi kerja), (3) *social influence* (pengaruh sosial), dan (3) *value* (nilai).

Menurut Steven Mc Shane dan Mary Von Glinow “*job satisfaction is a person’s evaluation of his or her job and work context*”.⁵⁸ Kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang dalam suatu konteks pekerjaan.

Kepuasan kerja menurut Gibson dan kawan-kawan, “*job satisfaction is an individual’s expression of personal well-being associated with doing the job assigned*”.⁵⁹ Kepuasan kerja merupakan ekspresi individu dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan.

Faktor penentu kepuasan kerja menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn yaitu:

The five facets of job satisfaction measured by the JDI are:
 (1) *The work itself—responsibility, interest, and growth*
 (2) *Quality of supervision—technical help and social support*
 (3) *Relationships with co-workers—social harmony and respect*
 (4) *Promotion opportunities—chances for further advancement*
 (5) *Pay—adequacy of pay and perceived equity vis-à-vis others.*⁶⁰

⁵⁸ Mc Shane dan Von Glinow, *Organizational Behavior* (New York: Mc Graww-Hill Irwin, 2009), h.109

⁵⁹ Gibson *et al*, *op.cit.*, h. 375

⁶⁰ Schermerhorn *et al*, *op. cit.*, h.79

Lima aspek kepuasan kerja diukur dengan JDI adalah: 1) Pekerjaan itu sendiri. Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan. 2) Kualitas pengawasan. Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya. 3) Hubungan dengan rekan kerja. Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. 4) Peluang Promosi. Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya

kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. 5) Gaji. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan mengundang berbagai reaksi dari karyawan baik reaksi positif atau reaksi negative, seperti yang diungkapkan oleh Robbins and Judge:

The impact of disatisfied are:

- (1) *Exit. The exit response directs behavior toward leaving the organization, including looking for a new position as well as resigning.*
- (2) *Voice. The voice response includes actively and constructively attempting to improve conditions, including suggesting improvements, discussing problems with supports, and undertaking some forms of union activity*
- (3) *Loyalty. The loyalty response means passively but optimistically waiting for conditions to improve, including speaking up for the organization in the face of external criticism and trusting the organization and its management to do the right thing*
- (4) *Neglect. The neglect response passively allows conditions to worsen and includes chronic absenteeism or lateness, reduced effort, and increased error rate.*⁶¹

⁶¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *op. cit.*, hh. 117-118

Dampak ketidakpuasan berdasarkan penjelasan di atas adalah:

1) Exit. Respon keluar mengarahkan perilaku ke arah meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri. 2) Suara. Respon suara termasuk aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan mendukung, dan melakukan beberapa bentuk kegiatan serikat. 3) Loyalitas. Respon loyalitas berarti pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar. 4) Penelantaran. Respon mengabaikan pasif memungkinkan kondisi memburuk dan termasuk ketidakhadiran kronis atau keterlambatan, upaya berkurang, dan meningkatkan tingkat kesalahan.

Dari uraian mengenai kepuasan kerja di atas dapat disintesis kepuasan kerja adalah sikap atau respon emosional baik positif maupun negatif di tempat kerja yang dihasilkan dari pengalaman kerja seseorang dengan indikator: (1) perasaan terhadap pekerjaan itu sendiri, (2) perasaan terhadap kualitas pengawasan, (3) perasaan terhadap hubungan dengan rekan kerja, (4) perasaan terhadap peluang promosi, dan (5) perasaan terhadap penghasilan yang diterima.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Beberapa penelitian yang relevan yang berkaitan dengan penelitian ini dipaparkan sebagai berikut:

1. *“The strong negative relationship between job satisfaction and CWB reveals that job satisfaction has a diminishing effect on CWB”.*⁶²

Penelitian yang dilakukan oleh Anjum Parvez mengenai CWBs menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap CWBs, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka semakin rendah tingkat CWBs. Seorang pimpinan harus dapat mengupayakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meminimalkan CWBs.

2. *“In contrast, a statistically significant positive relationship between interpersonal conflict and CWB indicates that CWB will increase if interpersonal conflicts are high”.*⁶³ Masih dalam penelitian yang sama menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara konflik terhadap CWBs, dimana konflik yang sering terjadi akan membuat CWBs semakin tinggi. Apabila organisasi ingin meningkatkan produktifitas karyawannya, maka dalam organisasi tersebut harus diupayakan hubungan kerja yang harmonis antar

⁶² Anjum Parvez, “Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers,” *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 2013, Vol 7(3), hh. 417-434.

⁶³ Ibid.

rekan kerja dan meminimalisir konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

3. *“The longer the conflicts persists the more it develops into other deviant behaviors with the intent of restoring equity”.*⁶⁴ Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dr. Kingsley Nyarko, Michael Ansah-Nyarko dan David Baba Sempah mengenai CWBs menyatakan bahwa semakin lama konflik terjadi maka hal tersebut akan membuat perilaku menyimpang semakin berkembang dengan niat untuk menuntut persamaan hak.
4. *Differing conflict events were associated with bullying, emotional reactions and counterproductive behaviors. In particular, prolonged conflict increased incidents of bullying. Higher levels of bullying were predictive of workplace counterproductive behaviors such as purposely wasting company material and supplies, purposely doing one’s work incorrectly and purposely damaging a valuable piece of property belonging to the employer.*⁶⁵

Konflik yang berbeda berkaitan dengan intimidasi, reaksi emosional dan perilaku kontraproduktif. Secara khusus, konflik berkepanjangan dapat meningkatkan insiden intimidasi. Tingginya tingkat intimidasi diprediksi dalam CWBs seperti menghamburkan bahan dan persediaan perusahaan, secara sengaja melakukan suatu pekerjaan

⁶⁴ Nyarko et al., “Organizational Injustice and Interpersonal Conflict on Counterproductive Behavior”, *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.21, 2014, hh. 117-123.

⁶⁵ Oluremi B. Ayoko dan Victor J. Callan, “Workplace Conflict, Bullying and Counterproductive Behaviors”, *International Journal of Organizational Analysis*; Vol 11, No.4, 2003; 4; ABI/INFORM Global, hh. 283 – 301.

dengan tidak benar dan secara sengaja merusak barang berharga milik majikan.

5. *“Role conflict significantly affects the job satisfaction. If role conflict removed and job stress reduced, so job satisfaction can be increased”*.⁶⁶ Konflik peran secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Apabila konflik peran dihilangkan dan stres kerja dikurangi, maka kepuasan kerja akan meningkat.

C. Kerangka Teoretik

1. Konflik dan CWBs

Konflik dapat muncul kapan saja dan dengan penyebab yang berbeda. Konflik juga selalu diasumsikan bermakna negatif seperti yang dikatakan McShane dan Von Glinow bahwa konflik adalah hal yang tidak diinginkan dan bersifat negatif, *“conflict was widely regarded as undesirable and counterproductive”*.⁶⁷

Sumber munculnya konflik salah satunya disebabkan oleh perilaku seseorang dimana hal tersebut mempengaruhi cara mereka bersikap dan membina hubungan dengan sesama. Terkait dengan pernyataan di atas, Newstrom menyatakan *“interpersonal conflict*

⁶⁶ Quarat-Ul-ain, Muhammad Arif Khattak, Nadeem Iqbal, “Impact of Role Conflict on Job Satisfaction, Mediating Role of Job Stress in Private Banking Sector”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, Vol 4 No.12, 2013, hh. 711-720.

⁶⁷ Steven L McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, 2nd Edition (New York: McGraw-Hill, 2009), h. 210.

arises from a variety of sources such incivility. Regardless of the cause, workplace incivility can cause tensions to raise, anger to flare, and conflict to emerge".⁶⁸ Ketidaksopanan merupakan salah satu CWBs yang dapat menimbulkan konflik antar individu yang mampu meningkatkan ketegangan dan amarah yang bergejolak.

Bentuk lain dari CWBs adalah kekerasan seksual dan diskriminasi yang tampak jelas tumbuh sehubungan konflik kepribadian yang didera oleh pelaku. Konflik kepribadian ini pada akhirnya akan menyebabkan terjadinya serangan dan kekerasan di tempat kerja. *"Sexual harassment and other forms of discrimination can grow out of apparent personality conflicts. Finally, personality conflicts can spawn workplace aggression and violence"*.⁶⁹

Dari beberapa pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa konflik yang muncul hasil dari pengaruh kepribadian buruk seseorang akan nampak dalam bentuk perilaku negatif yang apabila terjadi di tempat kerja akan jelas terlihat sebagai penyimpangan, kekerasan serta pelecehan seksual. Dengan kata lain, ketidakmampuan mengatasi konflik akan berdampak pada perilaku kerja yang mengarah ke hal yang negatif. Semakin tinggi tingkat konflik yang mendera seseorang maka akan semakin negatif perilaku

⁶⁸ John W Newstroom, *op.cit.*, hh. 277 – 279.

⁶⁹ Kinicki dan Kreitner, *Key Concept, Skills and Best Practices*, h. 279.

kerjanya. Dari pernyataan ini dapat diduga bahwa ada pengaruh positif antara konflik dengan CWBs.

2. Kepuasan Kerja dan CWBs

Menurut Colquitt, Lepine dan Wesson bahwa, *“job satisfaction has a moderate negative correlation with counterproductive behavior. Satisfied employee engage in fewer intentionally destructive actions that could harm their workplace”*.⁷⁰ Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap CWBs. Karyawan yang puas tidak akan melakukan tindakan destruktif yang dapat membayakan tempat mereka bekerja.

Edwin Locke, dkk mengatakan, *“job satisfaction also appears to display negative correlations with other specific withdrawal behaviors, including unionization, lateness, drug abuse, and retirement”*.⁷¹ Kepuasan kerja juga muncul untuk menampilkan korelasi negatif dengan perilaku penarikan (perilaku negatif) spesifik lainnya, termasuk serikat pekerja, keterlambatan, penyalahgunaan narkoba, dan pensiun.

Menurut pendapat Anjum Parvez dalam jurnal penelitiannya:

Job satisfaction has a diminishing effect on CWB; that is the higher the job satisfaction, the lesser will be the CWB. Hence, it

⁷⁰ Colquitt, et al, *op.cit.*, h. 125.

⁷¹ Edwin A. Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 2nd Edition (Wiley & Sons, 2009), h. 108

is concluded that the managers must try to ensure the factors that increase job satisfaction and minimize CWB.⁷²

Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap perilaku kontraproduktif karyawan. Seorang pimpinan harus mengupayakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan meminimalisir CWBs.

McShane, dkk menyatakan:

*A useful template for organizing and understanding the consequences of job dissatisfaction is the **exit-voice-loyalty-neglect (EVLN) model**. Exit includes leaving the organization, transferring to another work unit, or at least trying to get away from the dissatisfying situation. Voice is any attempt to change. In the extreme, some employees might engage in **counterproductive behaviors** to get attention and force changes in the organization. Loyalty is respond to dissatisfaction by patiently waiting. Neglect includes reducing work effort, paying less attention to quality, and increasing absenteeism and lateness.⁷³*

Sebuah model yang digunakan dalam mengorganisasikan dan memahami konsekuensi dari ketidakpuasan adalah EVLN model. *Exit* (keluar) termasuk kedalam hal menningkaljan organisasi, pindah ke bagian lain dalam pekerjaan, atau setidaknya berusaha untuk menghindari dari situasi yang tidak memuaskan. *Voice* (vocal) adalah sebuah usaha untuk merubah, dalam hal yang ekstrim, beberapa karyawan memungkinkan untuk bersatu melakukan perilaku kerja negative untuk menarik perhatian dan memaksa untuk dilakukan

⁷² Anjum dan Parvez, *op.cit.*, h.429

⁷³ McShane dan Von Glinow, *op.cit.*, hh.109-110

perubahan dalam organisasi. *Loyalty* (loyalitas) merupakan respon dari rasa ketidakpuasan dengan sikap diam atau menunggu. *Neglect* (mengabaikan) termasuk mengurangi usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, perhatian yang rendah dalam hal kualitas dan meningkatkan ketidakberpihakan dan keterlambatan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh langsung negatif kepuasan kerja terhadap CWBs.

3. Konflik dan Kepuasan Kerja

Konflik dapat muncul kapan saja dan dengan penyebab dan akibat yang berbeda. Seperti yang dikatakan oleh McShane, “*numerous studies report that conflict can potentially undermine team cohesion, information sharing, decision making, and employee well-being (increased stress and lower job satisfaction)*”.⁷⁴ Beberapa penelitian menyatakan bahwa konflik secara potensial dapat menurunkan tingkat kohesivitas tim, pemberian informasi, pengambilan keputusan dan kesejahteraan karyawan (meningkatkan stress dan menurunkan kepuasan kerja).

Sebuah studi menemukan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman dalam konflik juga memiliki kepuasan kerja yang rendah, seperti yang dikatakan oleh Gibson, dkk, “*the study further found that*

⁷⁴ McShane et al, *op.cit.*, h. 329

*Goddard employees who experienced more role conflict also experienced lower job satisfaction”.*⁷⁵

Anjum dan Parvez melalui penelitiannya mengatakan:

*The significant positive relationship between interpersonal conflicts and CWB implies that frequent interpersonal conflicts mount up the counterproductive behaviors. Thus it is established that the organizations that want to enhance productivity must endeavor to ensure harmonious relationships among coworkers so that interpersonal conflicts remain minimal and conducive working environment prevail.*⁷⁶

Dalam penelitiannya, disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara konflik antar pribadi dengan CWBs dengan implikasi konflik antar pribadi yang sering muncul akan meningkatkan CWBs. Oleh sebab itu apabila sebuah organisasi menginginkan peningkatan produktivitas harus menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar karyawan, sehingga konflik antar pribadi dapat diminimalisir dan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif.

Schermerhorn mengatakan:

*Dysfunctional conflict or destructive conflict, works to the disadvantage of an individual or team. It diverts energies, hurts group cohesion, promote interpersonal hostilities, and overall creates a negative environment for workers. Destructive conflict can decrease performance and job satisfaction as well as contribute to absenteeism and job turnover.*⁷⁷

⁷⁵ James Gibson, John Ivancevich, Robert Konopase, *Organizational Behavior, Structure, Processes*, 14th Edition (McGraww-Hill Irwin, 2011), h. 198.

⁷⁶ Anjum dan Parvez, *op.cit.*, h. 429

⁷⁷ Schermerhorn Jr, et al, *op.cit.*, hh. 234-235

Konflik disfungsional atau konflik destruktif bersifat merugikan individu ataupun tim. Menguras tenaga, membahayakan kohesivitas tim, menimbulkan ketidakramahan interpersonal dan secara keseluruhan menciptakan lingkungan negative bagi karyawan. Konflik destruktif dapat menurunkan tingkat kinerja dan kepuasan kerja sebagaimana hal tersebut berkontribusi terhadap ketidakberpihakan dan perpindahan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diduga terdapat pengaruh langsung negatif konflik terhadap kepuasan kerja.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan deskripsi konseptual dan deskripsi teoretik di atas, selanjutnya diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Konflik berpengaruh langsung positif terhadap *CWBs*.
2. Kepuasan kerja berpengaruh langsung negatif terhadap *CWBs*.
3. Konflik berpengaruh langsung negatif terhadap kepuasan kerja.