

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengantar

Bab ini berisi mengenai konsep dan teori tentang penelitian mengenai ketidaksopanan di tempat kerja dan kepuasan kerja. Ketidaksopanan di tempat kerja merupakan salah satu bagian dari manajemen sumber daya manusia, sehingga pada bagian awal akan dijelaskan mengenai manajemen sumber daya manusia secara garis besar. Lalu, lebih detail lagi akan dibahas mengenai perilaku ketidaksopanan beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya dan juga kepuasan kerja

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Ketidaksopanan merupakan salah satu aktivitas MSDM bagian perilaku organisasi. Menurut (Robbins & Judge, 2013) perilaku organisasi adalah suatu bidang studi yang menginvestasikan dampak perilaku dari individu, kelompok dan struktur dalam organisasi, dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki efektivitas organisasi. (Storey, 1995) dalam (Anthonia & Omotayo, 2012) mendefinisikan MSDM sebagai “pendekatan khas untuk manajemen ketenagakerjaan yang berupaya untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui penyebaran strategis yang memiliki komitmen tinggi dan tenaga kerja yang cakap, menggunakan rangkaian budaya, struktural dan personel yang terintegrasi teknik”, sementara Byars & Rue (2004) dalam (Anthonia & Omotayo, 2012) melihat MSDM sebagai “aktivitas yang dirancang untuk menyediakan dan mengoordinasikan sumber daya manusia dari suatu organisasi”. Selain itu, Boxall & Purcell (2000) dalam (Anthonia & Omotayo, 2012) berpendapat bahwa “MSDM

mencakup apa saja dan segala sesuatu yang berhubungan dengan pengelolaan hubungan kerja di perusahaan." Kata apa saja dan segalanya dalam definisi menjelaskan berbagai masalah yang lebih luas yang terdiri dari kebijakan seperti kontrak kerja dan cara masuknya karyawan mana yang mungkin terlibat dan berpartisipasi dalam area yang tidak secara langsung dicakup oleh kontrak kerja sehingga memastikan kehidupan kerja yang sesuai. Lebih jauh, ini melampaui pekerjaan hubungan atau hubungan industrial, yang tidak akan mampu dilakukan oleh manajemen personalia memberikan dalam organisasi.

2.3 Pengertian Ketidaksopanan

Ketidaksopanan dalam perusahaan adalah perilaku menyimpang dengan intensitas rendah yang memiliki maksud ambigu untuk merugikan target mereka dan melanggar norma tempat kerja yang membutuhkan rasa saling menghormati (Andersson dan Pearson, 1999 dalam (Sharma & Singh, 2016). Berdasarkan definisi tersebut, ketidaksopanan di tempat memiliki intensitas yang lebih rendah daripada berbagai bentuk perilaku menyimpang lainnya, seperti kekerasan di tempat kerja (Neuman & Baron, 1998; Jackson, Clare, & Mannix, 2002; LeBlanc & Kelloway, 2002 dalam (Shim, 2010), agresi di tempat kerja (Neuman & Baron, 1998; Glomb, 2002 dalam (Shim, 2010), intimidasi di tempat kerja (Liefvooghe & Davey, 2001 dalam (Shim, 2010), tirani (Ashforth, 1994 dalam (Shim, 2010), dan pelecehan di tempat kerja (Spry, 1998; Rospenda, 2002 dalam (Shim, 2010). Meskipun intensitas ketidaksopanan rendah, hal itu memiliki dampak yang penting. Ketidaksopanan tidak terbatas pada pelecehan verbal, bahkan bisa juga nonverbal (Shim, 2010).

2.3.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi ketidaksopanan

Menurut (Leiter *et.al*, 2012), ketidaksopanan memiliki beberapa indikator, yaitu:

- a. Pimpinan, pemimpin melakukan sikap ketidaksopanan terhadap pegawai, hal ini disebabkan karyawan hanya memiliki sedikit kendali didalam area tempat kerja serta mempunyai ketidakseimbangan kekuasaan.
- b. *Colleague incivility* (ketidaksopanan rekan kerja), karyawan melakukan perilaku ketidaksopanan terhadap rekan kerja atau individu.
- c. *Instigated incivility* (penghasutan ketidaksopanan), karyawan yang terhasut sikap ketidaksopanan merasa terpancing, sehingga karyawan akan bertindak dengan cara membalas dendam dengan melakukan ketidaksopanan.

(Martin & Hine, 2005) dalam (Sharma & Singh, 2016) ada 4 faktor yang mempengaruhi ketidaksopanan. Berikut merupakan keempat faktor tersebut:

- a. *Hostilisty* / permusuhan, merupakan perilaku yang berusaha untuk melakukan kerusakan yang tidak bersifat fisik. Hal- hal yang sangat umum terjalin di dalam organisasi adalah seperti agresif, tidak sopan, serta minimnya atensi pada orang lain. Perilaku ini merupakan tipe ketidaksopanan nonfisik yang memunculkan kemarahan, kebencian, serta membahayakan.
- b. *Privacy-Invasion* / Invasi Privasi merupakan perilaku yang menyerang kedalam kehidupan individu rekan kerja yang lain tanpa niat lebih jauh ataupun dapat didefinisikan turut campur kedalam kehidupan orang lain tanpa sebab yang jelas.

- c. *Exclusionary Behavior* / perilaku pengecualian karyawan, karyawan mendapatkan perilaku pengecualian dari yang berwenang seperti asumsi yang biasa saja serta cenderung singkat terhadap permasalahan yang serius yang telah dilakukan. Sikap pengucalian oleh yang berwenang dalam menanggapi secara singkat ini didefinisikan sebagai tindakan orang yang menyisihkan orang lain/rekan kerja hanya karena lebih berwenang serta pangkat yang lebih besar
- d. *Gossiping* / gosip, merupakan tindakan penyebaran informasi palsu/ negatif tentang rekan kerja kepada orang lain ataupun kelompok yang terkait informasi individu serta rahasia. Istilah ini kerap digunakan dengan konotasi negatif yang mengacu pada penyebaran informasi jahat, tidak bisa dipercaya, tidak bersumber serta tidak terkontrol penyebarannya.

Berdasarkan pendapat dari peneliti-peneliti tersebut dapat disimpulkan, bahwa ketidaksopanan memiliki beberapa dimensi, yaitu ketidaksopanan pemimpin, ketidaksopanan rekan kerja, penghasutan ketidaksopanan, permusuhan, pelanggaran privasi, perilaku pengecualian, dan gosip. Dimensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi yang dikemukakan oleh (Martin & Hine, 2005) dalam (Sharma & Singh, 2016) yaitu permusuhan, pelanggaran privasi, perilaku pengecualian dan gosip. Karena menurut peneliti paling sesuai untuk mewakili penelitian ini, yang terdiri dari empat dimensi tetapi cukup untuk mengungkap ketidaksopanan pada karyawan.

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah orientasi afektif yang dimiliki seorang karyawan menuju pekerjaannya. Itu bisa dianggap sebagai perasaan keseluruhan tentang

pekerjaan atau sebagai konstelasi sikap terkait tentang berbagai aspek pekerjaan (While dkk., 2005, dalam (Naser *et.al*, 2017). Kepuasan kerja sebagai hasil keadaan emosi yang menyenangkan dari penilaian seseorang atas pekerjaannya (Sharma & Singh, 2016)

2.4.1 Aspek kepuasan kerja

Menurut (Glaveli *et.al*, 2019) terdapat 4 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

a. Pemberdayaan (*empowerment*)

Mengizinkan karyawan memanfaatkan keterampilan mereka untuk menjadi kreatif, memberi mereka sumber daya dan otoritas untuk membuat keputusan dan meminta mereka bertanggung jawab dan dapat dipertanggungjawabkan untuk hasil dari tindakan mereka (Bowen & Lawler, 1995 dalam (Glaveli *et.al*, 2019).

b. Pengayaan tugas (*task enrichment*)

Memberi karyawan dengan tantangan baru dalam pekerjaan dan mengurangi pekerjaan yang bersifat mengulang (repetitif) dan aspek sosial (yaitu berguna) bagi pekerjaan seseorang.

c. Kebijakan MSDM

Mewakili sejauh mana individu merasa puas dengan karakteristik manajemen SDM sebuah perusahaan.

d. Kualitas Kepemimpinan

Kualitas kepemimpinan terkait dengan kualitas supervisor dan mengukur sejauh mana karyawan puas dengan perilaku supervisor mereka dan kemampuan pengambilan keputusan dipekerjaan, serta apakah seseorang puas dengan menerima

komentar dan / atau perhatian konstruktif yang cukup (oleh atasannya) sebagai timbal balik dari melakukan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Bloisi *et.al* (2007) dalam (Khosorowshahi & Nejad, 2014) kepuasan kerja memiliki 5 faktor, yaitu :

- a. Faktor individual, meliputi kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, serta orientasi untuk bekerja.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan dengan rekan kerja, kerja kelompok, norma sosial, kesempatan untuk berinteraksi, serta organisasi informal.
- c. Faktor budaya, meliputi sikap, keyakinan dan nilai yang mendasari.
- d. Faktor organisasi, meliputi sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan dan prosedur SDM, hubungan antar karyawan, sifat pekerjaan, teknologi dalam pekerjaan, pemimpin dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, dan kondisi kerja.
- e. Faktor lingkungan, meliputi ekonomi, sosial, teknis dan pengaruh pemerintah.

Dimensi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi yang dikemukakan oleh (Glaveli *et.al*, 2019) yang memiliki 4 dimensi, yaitu pemberdayaan, pengayaan, kebijakan MSDM, dan kualitas pemimpin.

2.5 Hipotesis

Aspek awal yang dianggap mempengaruhi ketidaksopanan terhadap kepuasan kerja yakni permusuhan. Permusuhan merupakan perilaku yang berusaha untuk melakukan kerusakan yang tidak bersifat fisik. Ketidaksopanan dapat

menyebabkan stress terkait pekerjaan yang nantinya dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Sharma & Singh, 2016)). Stress terkait pekerjaan dapat disebabkan oleh desain pekerjaan, organisasi, dan manajemen (Naser *et.al*, 2017). Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sendiri adalah kebijakan MSDM (Glaveli, 2019). Dengan pemaparan dari peneliti terdahulu, maka penelitian ini memperkirakan bahwa variabel permusuhan secara negatif mempengaruhi kepuasan kerja. Hipotesis tersebut sebagai berikut:

H1: Permusuhan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Lalu, faktor kedua yang dianggap mempengaruhi kepuasan kerja adalah pelanggaran privasi. Pelanggaran privasi merupakan perilaku yang menyerang kedalam kehidupan individu rekan kerja yang lain tanpa niat lebih jauh ataupun dapat didefinisikan turut campur kedalam kehidupan orang lain tanpa sebab yang jelas (Martin dan Hine, 2005 dalam Sharma, 2016). Pelanggaran batasan pribadi tidak hanya berpengaruh secara negatif terhadap hubungan, namun juga bisa mempunyai bermacam konsekuensi penting yang lain dalam konteks pekerjaan. Misalnya, pelanggaran kontrak psikologis dikaitkan dengan penurunan kepuasan kerja serta komitmen organisasi (Snyder, 2010). Berdasarkan penelitian terdahulu, maka penelitian ini memperkirakan bahwa variabel pelanggaran privasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Hipotesis tersebut sebagai berikut:

H2 : Pelanggaran privasi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya untuk faktor ketiga yang dianggap mempengaruhi kepuasan kerja adalah perilaku pengecualian karyawan. Perilaku pengecualian terjadi ketika karyawan mendapatkan perilaku pengecualian dari yang berwenang. Sikap

pengecualian oleh yang berwenang dalam menanggapi secara singkat ini didefinisikan sebagai tindakan orang yang menyisihkan orang lain/ rekan kerja hanya karena lebih berwenang serta pangkat yang lebih besar (Martin dan Hine, 2005 dalam Sharma, 2016). Efek pelecehan pada individu di peringkat manajemen menengah / atas mungkin kurang terlihat, karena individu tersebut memiliki kepercayaan diri yang lebih besar, dan dapat memanfaatkan lebih banyak sumber daya, misalnya melalui jaringan yang diperluas dalam organisasi, untuk mengatasi insiden pelecehan (Magee & Galinsky, 2008 dalam (Stoermer *et.al*, 2017). Selain itu, manajer mungkin merasakan jarak sosial yang lebih besar kepada orang lain karena posisi organisasi mereka yang istimewa, terutama mengenai bawahan (Magee & Smith, 2013). Mekanisme ini mungkin menjelaskan kepuasan kerja yang lebih rendah pada individu yang sangat berorientasi pada karier yang mengalami pelecehan di tempat kerja. Pelecehan di tempat kerja juga lebih merugikan kepuasan kerja karyawan tanpa atau peringkat manajerial yang rendah (Stoermer *et.al* 2017). Pelecehan di tempat kerja dianggap sebagai penyebab stres psikologis utama. Ini berdampak negatif pada sikap terkait pekerjaan, misalnya kepuasan kerja karyawan (Fitzgerald *et.al* 1997 dalam Stoermer *et.al* (2017). Berdasarkan pemaparan penelitian sebelumnya, maka penelitian ini memperkirakan bahwa variabel perilaku pengecualian berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja. Hipotesis sebagai berikut:

H3: Perilaku pengecualian berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Faktor terakhir yang dianggap mempengaruhi kepuasan kerja adalah gosip. Perilaku gosip merupakan tindakan penyebaran informasi palsu/ negatif tentang

rekan kerja kepada orang lain ataupun kelompok yang terkait informasi individu serta rahasia. Istilah ini kerap digunakan dengan konotasi negatif yang mengacu pada penyebaran informasi jahat, tidak bisa dipercaya, tidak bersumber serta tidak terkontrol penyebarannya (Martin dan Hine, 2005 dalam Sharma, 2016). Kepercayaan umum jika gosip selalu mempunyai tujuan jahat, serta merupakan wujud perlakuan kurang baik yang bertujuan untuk merugikan orang serta organisasi (Tassiello *et.al*, 2018), sehingga mengarahkan orang untuk meningkatkan ketidaksukaan untuk mereka yang bergosip serta gosip itu sendiri. Berdasarkan pemaparan peneliti dalam penelitian sebelumnya, maka penelitian ini memperkirakan bahwa variabel gosip berpengaruh secara negatif terhadap kepuasan kerja. Hipotesis sebagai berikut:

H4: Perilaku bergosip berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman pemahaman lainnya, dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini menggunakan lima variabel. Variabel independent adalah Permusuhan, Invasi Privasi, Perilaku Pengecualian, dan Bergosip, dan variabel dependent adalah Kepuasan Kerja. Adapun kerangka pikiran yang digunakan sebagai berikut:

