

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dunia otomotif yang semakin ketat di tanah air mendorong setiap perusahaan berlomba-lomba menciptakan keunggulan bersaing dalam rangka meraih pangsa pasar konsumen yang lebih besar. Oleh sebab itu mayoritas perusahaan otomotif berusaha meningkatkan kualitas tenaga penjual, mengingat keberhasilan perusahaan otomotif untuk pangsa pasar konsumen yang lebih besar juga ditentukan oleh tenaga *sales*. Konsumen otomotif pada saat ini memang memiliki pengetahuan dan referensi yang kuat tentang berbagai merek otomotif, akan tetapi keberadaan sales justru akan membuat mereka lebih yakin untuk melakukan tindakan pembelian terhadap sebuah produk otomotif (Widiyanto, 2019).

Salah satu produsen sekaligus distributor produk otomotif ternama dunia adalah Mitshubishi. Perusahaan tersebut memiliki wilayah pasar yang luas, salah satu daerah yang menjadi target pasar tertinggi Mitshubishi adalah Indonesia. Pertumbuhan jumlah penduduk yang tinggi serta terus membaiknya kualitas hidup masyarakat di Indonesia menjadi alasan utama bagi berbagai produsen otomotif dunia untuk menjadikan Indonesia sebagai target pasar konsumen mereka. Fenomena tersebut mendorong hampir setiap perusahaan otomotif menjadikan tenaga pemasar sebagai ujung tombak utama untuk meraih nilai penjualan yang tinggi. Salah satu kota yang menjadi wilayah operasional Mitshubishi adalah Padang dengan distributor utama PT Andalas Berlian Motor. Dalam rancangan kerja PT Andalas Berlian Cabang Padang setiap *sales* diberikan target kerja 4 unit kendaraan otomotif merek Mitshubishi. Bagi karyawan target 4 unit kendaraan tentu menjadi tantangan dan memiliki tingkat kesulitan yang tinggi.

Tingginya target penjualan yang diberikan kepada masing-masing tenaga *sales* menciptakan kesulitan untuk meraih target yang di bebaskan perusahaan, akibatnya banyak *sales* melakukan berbagai kecurangan agar dapat merealisasikan target penjualan yang diberikan kepada mereka. Besarnya target penjualan yang diberikan pimpinan berimpas pada total pencapaian agregat seluruh karyawan bagian penjualan yang dimiliki oleh PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang dari bulan Januari sampai Desember 2019 terlihat pada Tabel 1 dibawah ini:

**Tabel 1**  
**Perkembangan Agregat Penjualan Mobil Merek Mitshubishi**  
**PT Andalas Berlian Motor Januari – Desember 2019**

<b>Bulan</b>	<b>Target Per Orang Sales (Unit)</b>	<b>Jumah Sales (Orang)</b>	<b>Pencapaian Perorang (Unit)</b>	<b>Total Terjual (Unit)</b>
Januari	5	35	1.54	54
Februari	5	41	1.49	61
Meret	5	43	1.33	57
April	5	36	1.44	52
Mei	5	41	1.85	76
Juni	5	40	1.15	46
Juli	5	41	1.37	56
Agustus	5	39	1.64	64
September	5	41	1.10	45
Oktober	5	43	1.47	63
November	5	42	1.38	58
Desember	6	44	1.41	62

*Sumber Data Penjualan Sales PT Andalas Berlian Motor (2020)*

Pada Tabel 1 terlihat bahwa masing masing sales yang dimiliki oleh PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang memiliki target penjualan lima sampai dengan 6 unit kendaraan per orangnya. Jika diamati dari data tidak satu pun sales yang bisa mencapai target yang diberikan oleh distributor, dimana jika dilihat dari pencapaian per sales, setiap sales hanya mampu menjual satu sampai dua unit kendaraan merek Mitshubishi. Jika diamati dari total akumulasi penjualan dari seluruh sales. PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang memiliki total penjualan terbanyak pada bulan Mei 2019 yang lalu yaitu sebanyak 76 unit sedangkan total penjualan paling rendah yaitu sebanyak 45 unit terjadi pada bulan September

2019. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak satu pun sales yang mampu mencapai target yang diberikan distributor.

Menurut Noveri (2020) salah seorang sales di PT Andalas Berlian Motor Padang tidak tercapainya target penjualan yang dimiliki setiap sales, tidak terlepas dari perilaku mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Pada umumnya sales satu dengan yang lain saling bersaing untuk mencapai target, sehingga banyak diantara mereka yang saling menyalahkan atau menjelek-jelekan rekan sesama sales, baik dihadapan pimpinan atau pun pelanggan. Perilaku tersebut saling berbalas (*retaliation behavior*), sehingga kerja sama yang terbentuk antar sales tidak terjalin dengan baik dan berdampak pada tidak tercapainya target penjualan yang dibebankan pada mereka. Fenomena yang diperlihatkan sales PT Andalas Berlian Motor dalam melakukan penjualan unit kendaraan Mitshubishi menunjukkan adanya perilaku balas dendam dalam organisasi jika hal tersebut terus dibiarkan maka akan mempengaruhi image sales dan distributor di masa mendatang. Oleh sebab itu perilaku balas dendam dalam organisasi harus dikurangi atau dihilangkan dari lingkungan pekerjaan.

Menurut Gibson et al., (2009:115) mendefinisikan perilaku retaliasi sebagai perilaku yang menunjukkan adanya tindakan pembalasan yang dilakukan karyawan atas sejumlah perilaku tidak menyenangkan yang dialami karyawan. Perilaku balas dendam (retaliasi) menciptakan ketidaknyamanan dalam bekerja, atau mendorong memanasnya tensi persaingan dalam lingkungan kerja sehingga mendorong munculnya perilaku kontra produktif seperti tingginya tingkat absensi, dan keterlambatan didalam bekerja.

Menurut Skarlicky et al (1999) menyatakan bahwa perilaku retaliasi dalam bekerja dapat dipengaruhi oleh sejumlah variabel yaitu kepribadian, dan keadilan dalam bekerja. Kepribadian menunjukkan kepribadian yang dimiliki karyawan dalam bekerja. Salah satu tipe kepribadian yang dimiliki individu adalah *agreeableness*. Kepribadian tersebut terlihat dari

perilaku individu seperti suka bekerja sama dengan orang lain, mudah bergaul, dan menyesuaikan diri dengan berbagai lingkungan, memiliki kehati hatian yang tinggi serta suka bekerja keras. Semakin tinggi nilai *agreeableness* akan semakin menurunkan perilaku retaliasi dalam bekerja.

Menurut Robbins dan Timothy (2012:113) keadilan (keadilan) menunjukkan perilaku yang diperlihatkan individu dalam bekerja, yaitu perilaku untuk menerapkan nilai kejujuran didalam bekerja. Semakin tinggi nilai kejujuran dalam bekerja terlihat dari perilaku terbuka antara satu karyawan dengan karyawan yang lain sehingga akan memunculkan sikap solidaritas dan mengurangi perilaku balas dendam dalam diri karyawan (retaliasi).

Disamping kepribadian dan keadalah salah satu variabel yang mempengaruhi perilaku retaliasi karyawan dalam bekerja adalah komitmen afektif. Menurut Luthan (2012:122) komitmen afektif menunjukkan perasaan bangga untuk menjadi bagian dari sebuah organisasi, serta adanya komitmen yang kuat untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Semakin kuat komitmen afektif akan mendorong keharmonisan yang tinggi dalam bekerja, dalam bentuk kerja sama *team* yang kuat dalam bekerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh negatif terhadap perilaku retaliasi dalam bekerja.

Hasil penelitian Nozaki dan Koyasu (2013) mengungkapkan bahwa nilai *personal trait* atau faktor kepribadian yang dimiliki individu dalam bentuk kepribadian *agreeableness* berpengaruh negatif terhadap retaliasi atau tindakan balas dendam yang dilakukan karyawan dalam bekerja. Skarlicki et al (1999) mengungkapkan bahwa keadilan menjadi faktor kunci yang mendorong terbentuknya konflik didalam organisasi. seperti penyaluran wewenang dan tanggung jawab dalam bekerja, akan memicu rasa iri, dengki dan ketidakharmonisan antara satu karyawan dengan karyawan yang lain, sehingga mendorong konflik dan memperbesar terjadinya tindakan balas dendam didalam organisasi. Fech dan Gachrer (2000) menemukan

bahwa keadilan dalam organisasi berpengaruh positif terhadap perilaku balas dendam didalam organisasi.

Luthan (2012) mengungkapkan komitmen afektif akan mendorong menurunkan tensi perselisihan atau konflik dalam organisasi, sekaligus mengurangi retaliasi yang melibatkan karyawan satu dengan yang lain atau karyawan dengan atasan. Komitmen yang kuat pada organisasi akan mendorong kebersamaan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap individu dalam organisasi akan menyadari bahwa keharmonisan dan kebersamaan akan meningkatkan pencapaian setiap karyawan didalam organisasi, oleh sebab itu ketika komitmen yang dimiliki karyawan dalam bekerja semakin tinggi akan melemahkan kemungkinan terjadinya retaliasi yang melibatkan satu karyawan dengan yang lain.

Sejumlah hasil penelitian yang membahas pengaruh komitmen afektif terhadap perilaku balas dendam dalam organisasi telah dilakukan oleh Skarlicky et al (1999) yang menemukan bahwa komitmen afektif yang ditunjukkan melalui rasa bangga dan patuh pada aturan organisasi akan menurunkan perilaku balas dendam dalam organisasi dalam diri karyawan. Hasil penelitian yang konsisten juga diperoleh oleh Basol et al., (2018) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap kecenderungan terjadinya perilaku balas dendam di dalam organisasi (perilaku balas dendam dalam organisasi). Selanjutnya penelitian Planer (2017) juga menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap perilaku balas dendam dalam organisasi di dalam organisasi.

Sesuai dengan uraian fenomena dan latar belakang masalah peneliti tertarik untuk mengajukan sebuah penelitian empiris yang akan membahas sejumlah variabel yang dapat mempengaruhi perilaku retaliasi dalam bekerja. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Skarlicky et al (1999) dan Palupi (2013). Pada penelitian ini peneliti membuat sejumlah perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan pertama peneliti menambah

satu variabel yang belum digunakan oleh Skarlicky akan tetapi di gunakan dalam peneliain Palupi (2013). Perbedaan kedua waktu dan lokasi di laksanakan nya penelitian relatif berbeda. Secara umum penelitian ini berjudul: **Pengaruh Kepribadian, Keadilan dan Komitmen Afektif Terhadap Perilaku Balas Dendam Dalam Organisasi Pada Karyawan Bagian Marketing PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang.**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan kepada fenomena dan latar belakang masalah, maka diajukan beberapa pertanyaan yang akan dibuktikan didalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah kepribadian berpengaruh terhadap perilaku balas dendam pada karyawan bagian *marketing* PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang.
2. Apakah keadilan berpengaruh terhadap perilaku balas dendam pada karyawan bagian *marketing* PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang.
3. Apakah afektif komitmen berpengaruh terhadap perilaku balas dendam pada karyawan bagian *marketing* PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan dilaksanakannya penelitian ini untuk mendapatkan bukti empiris:

1. Pengaruh kepribadian terhadap perilaku balas dendam pada karyawan bagian *marketing* PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang.
2. Pengaruh keadilan terhadap perilaku balas dendam pada karyawan bagian *marketing* PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang.
3. Pengaruh komitmen afektif terhadap perilaku balas dendam pada karyawan bagian *marketing* PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian diharapkan hasil yang diperoleh didalam penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi:

1. Praktisi hasil yang diperoleh didalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai alat evaluasi yang dapat berkontribusi dalam proses penentuan kebijakan yang berhubungan dengan kekaryawanan khususnya pada PT Andalas Berlian Motor Cabang Padang.
2. Akademisi hasil yang diperoleh didalam penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan atau referensi bagi peneliti dimasa mendatang yang juga tertarik membahas penelitian yang dengan yang dibahas didalam penelitian saat ini.