

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Menurut Greenbaum et al (2012) mentalitas dasar didefinisikan sebagai pemikiran satu dimensi yang berkisar antara mengamankan hasil dengan mengabaikan prioritas yang bersaing. Cenderung fokus pada kelangsungan hidup mereka sendiri dan sukses dalam lingkungan yang kompetitif tetapi mengabaikan kebutuhan dan keinginan orang lain di sekitar mereka (Bonner et al., 2017).

Sebagian besar literatur yang ada sangat menarik perhatian mentalitas dasar atasan, misalnya Crofts (2005), yang menunjukkan bahwa atasan yang memiliki mentalitas dasar. Namun, karyawan juga dapat terlibat dalam perilaku yang menyimpang dari norma-norma sosial di bawah tekanan mentalitas dasar atasan (Greenbaum et al., 2012; Mesdaghinia et al., 2019).

Penelitian memilikimulai menyelidiki bagaimana mentalitas dasar atasan dapat mempengaruhi perilaku tidak etis bawahan misalkan perusakan sosial menurut Greenbaum et al (2012). Oleh karena itu, telah dikemukakan bahwa mentalitas dasar atasan adalah pedang bermata dua, yang dapat memotivasi perilaku karyawan untuk memukul tujuan mentalitas dasar. Hal ini dapat menyebabkan perilaku tidak etis yang mengabaikan sosial dan norma moral di sisi lainnya (Barsky, 2008; Wolfe, 1988).

Meskipun kemajuan yang cukup besar, sedikit penelitian sejauh ini belum meneliti dampak darisupervisor mentalitas dasar tentang perilaku tidak etis pro

organisasi bawahan (UPB), yang mengacu pada tindakan yang dimaksudkan untuk mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif atau anggota dan melanggar nilai-nilai inti masyarakat, adat istiadat, hukum atau standar perilaku yang tepat Umphress dan Bingham (2011). Ini adalah atasan kritis karena sarjana telah lama berpendapat bahwa individu dengan motivasi pro-organisasi cenderung melanggar etika norma atas nama pencapaian keberhasilan organisasi (Umphress et al., 2010).

Misalnya skandal Kobe Steel pembuat baja terbesar ketiga di Jepang, di mana para karyawan mengirimkan mengubah data teknis kepada pengguna untuk memenuhi tujuan keuangan manajer perilaku tidak etis pro organisasi seperti itu rupanya telah membantu para pengelola mentalitas dasar, tetapi pada akhirnya menyebabkan hasil yang merusak bagi organisasi (Wang et al., 2019; Umphress dan Bingham, 2011). Penting untuk menyelidiki bagaimana perilaku tidak etis pro organisasi dipengaruhi oleh mentalitas dasar, karena karyawan mungkin merasa tertekan untuk mengkompromikan nilai-nilai mereka dan melakukan perilaku tidak etis pro organisasi untuk mencapai tujuan organisasi Tian dan Peterson (2016). Mesdaghini dkk (2019) menjelaskan lebih lanjut mengapa dan bagaimana mentalitas dasar atasan dapat menyebabkan perilaku tidak etis bawahan atas nama untuk kepentingan organisasi.

Lebih baik pemahaman tentang masalah ini tidak hanya akan menginformasikan arah teoretis tetapi juga membimbing praktik organisasi dan keputusan manajerial mengenai bagaimana mencegah perilaku tidak etis ketika mengejar tujuan organisasi. Menurut teori psikologis sosial, persepsi karyawan tentang harapan atasan mereka dapat memandu perilaku mereka (Bandura, 2002).

Saat berhadapan dengan atasan, karyawan akan ditekan untuk mencapai tujuan mentalitas dasar (seperti tujuan keuangan). Bawahan cenderung terlibat dalam perilaku tidak etis karena melakukan hal itu menghabiskan lebih sedikit sumber daya (misalnya waktu dan energi) untuk mencapai tujuan Barsky (2008) dan bahkan secara implisit didorong oleh atasan dengan mentalitas dasar (Greenbaum et al., 2012). Mekanisme pembenaran psikologis ini biasanya menunjukkan pelepasan moral (Detert et al., 2008; Bandura, 1999), yang merupakan proses merekonstruksi perilaku destruktif secara psikologis dapat diterima secara moral tetapi mempertahankan perilaku yang sama atau standar moral (Bandura, 1999; Chen et al., 2016).

Zhang et al (2020) mengusulkan bahwa mentalitas dasar akan melemahkan mekanisme pengaturan diri karyawan, mendorong mereka untuk membingkai ulang secara psikologis perilaku tidak etis pro organisasi sebagai cara yang dapat dibenarkan untuk mencapai hasil akhir. Proses moral ini akan menghasilkan keterlibatan mereka di perilaku tidak etis pro organisasi. Namun demikian, faktor pribadi dapat mempengaruhi proses pelepasan moral bawahan (Huang et al, 2017; Lian et al, 2016), yang orientasi budayanya mungkin paling relevan, karena memiliki efek substansial pada kognisi dan reaksi mereka dengan kerangka berpikir atasan (Lin et al., 2013; Kirkman et al., 2009).

Kirkman et al (2009) mengusulkan bahwa kekuasaan bawahan-orientasi jarak yang mengacu pada sejauh mana individu menerima ketidaksetaraan distribusi kekuasaan dalam institusi dan organisasi. Memperkuat hubungan antara mentalitas dasar atasan dan pelepasan moral bawahan dan selanjutnya

memoderasimediasi pelepasan moral bawahan dalam hubungan antara mentalitas dasar atasan dan perilaku tidak etis pro organisasi.

Pertama, oleh menguji pengaruh mentalitas dasar atasan terhadap perilaku tidak etis pro organisasi bawahan berdasarkan psikologis sosial teori, penelitian kami menjawab Greenbaum et al. (2012) panggilan untuk mengeksplorasi potensi "sisi gelap" dari mentalitas dasar. Ini juga memperluas literatur tentang anteseden perilaku tidak etis pro organisasi dengan menyelidiki dampak yaitu mentalitas dasar. Kedua, sedangkan penelitian sebelumnya berfokus pada karyawan ciri-ciri pribadi utama dari pelepasan moral bawahan (misalnya Detert et al., 2008; Duffy et al., 2012), menjelaskan bagaimana pelepasan moral bawahan bawahan dapat dipengaruhi oleh atasan mentalitas dasar (Zhang, 2020).

Zhang (2020) mengalihkan fokus saat ini pada faktor pribadi karyawan ke arah pemahaman yang lebih luas tentang faktor pemimpin seperti mentalitas dasar atasan, yang dapat memicu proses pelepasan moral bawahan karyawan. Dan mengeksplorasi satu mekanisme, yaitu, pelepasan moral, dimana mentalitas dasar mempengaruhi pegawai perilaku tidak etis pro organisasi. Ketiga, kami mengidentifikasi kondisi batas (orientasi daya-jarak) yang mempengaruhi kekuatan hubungan antara mentalitas dasar, pelepasan moral dan perilaku tidak etis pro organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pemahaman tentang konsekuensi atasan mentalitas dasar dan mekanis menyampengaruhi pegawai perilaku tidak etis pro organisasi dalam kondisi orientasi jarak kekuasaan pegawai, tetapi juga menawarkan saran tentang bagaimana organisasi dapat mengurangi kemungkinan negatif pengaruh mentalitas dasar.

Kemajuan yang cukup besar, sedikit penelitian sejauh ini belum meneliti dampak dari atasan mentalitas dasar atasan tentang perilaku pro organisasi tidak etis (UPB), yang mengacu pada tindakan yang dimaksudkan untuk mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif atau anggota dan melanggar nilai-nilai inti masyarakat, adat istiadat, hukum atau standar perilaku yang tepat (Umphress dan Bingham, 2011, hal. 622 dalam Zhang dkk 2020). Perilaku tidak etis pro organisasi semacam itu tampaknya telah membantu para pengelola mentalitas dasar atasan, tetapi pada akhirnya menyebabkan hasil yang merusak bagi organisasi (Wang et al., 2019; Umphress dan Bingham, 2011 Zhang dkk (2020).

Penting untuk menyelidiki bagaimana perilaku tidak etis pro organisasi dipengaruhi oleh mentalitas dasar atasan, karena karyawan mungkin merasa tertekan untuk mengkompromikan nilai-nilai mereka dan melakukan perilaku tidak etis pro organisasi untuk mencapaitujuan organisasi (Tian dan Peterson, 2016).

Berdasarkan Leicht & Fennell (1997) dalam Peterson (2003) mendefinisikan tekanan etika sebagai situasi di manakaryawan merasa tertekan oleh rekan-rekan mereka, supervisors, dan anggota organisasi lainnya untuk bergabung menjanjikan nilai-nilai pribadi mereka untuk dicapai tujuan organisasi yang mengakibatkan konflik etika untuk pekerja. Faktor pribadi diperiksa dalam hal ini pembelajaran adalah orientasi jarak kekuasaan individu yang mewakili sejauh mana seseorang mempercayainya tidak pantas untuk menantang atau mempertanyakan keputusan dibuat oleh para pemimpin (Kirkman et al. 2009).

Hasibuan (2016) sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Robbins & Judge (2016) organisasi adalah kesatuan sosial yang di koordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan .

Perilaku tidak etis pro organisasi bawahan (UPB), yang mengacu pada tindakan yang dimaksudkan untuk mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif atau anggota dan melanggar nilai-nilai inti masyarakat, adat istiadat, hukum atau standar perilaku yang tepat (Umphress dan Bingham, 2011). Pada saat penulis melakukan survey awal, penulis berdiskusi dengan pegawai kabupaten pesisir selatan dan kesimpulannya sama yaitu masih adanya pegawai yang hanya memikirkan tugas yang selesai tanpa mempertimbangkan apakah pegawai tersebut sanggup atau tidak mengerjakan semua tugas yang diberikan karena menurut individu tersebut tujuan yang ada diorganisasi adalah hal yang utama. Untuk itu penulis melakukan survey awal perilaku tidak etis pro organisasi bawahan pada Kabupaten Pesisir Selatan.

Tabel 1.1 Hasil pra survey perilaku tidak etis pro organisasi bawahan pada Kabupaten Pesisir Selatan

No	Pertanyaan	Jawaban		Persentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak

1.	Jika itu akan membantu organisasi saya, saya akan salah mengartikan kebenaran untuk membuat organisasi saya terlihat baik ?	23	7	76,7	23,3
2.	Jika itu akan membantu organisasi saya, saya akan lebih-lebihkan kebenaran tentang hasil atau layanan kumpulan saya kepada orang dan relasi ?	13	17	43,3	56,7
3.	Jika itu akan menguntungkan organisasi saya, saya akan menahannya informasi negatif tentang kumpulan saya atau hasilnya dari orang dan relasi ?	21	9	70	30
4.	Jika organisasi saya membutuhkan saya, saya akan memberikan yang baik rekomendasi atas nama orang yang tidak kompeten karyawan dengan harapan orang tersebut akan menjadi masalah organisasi lain daripada masalah saya sendiri ?	14	16	46,7	53,3
5.	Jika organisasi saya membutuhkan saya, saya akan menahannya mengeluarkan pengembalian dana kepada orang atau relasi secara tidak sengaja ditagih berlebihan ?	15	15	50	50
6.	Jika diperlukan, saya akan menyembunyikan informasi dari publik yang dapat merusak organisasi saya ?	22	8	73	26,7
7.	Saya akan melakukan apa pun untuk membantu organisasi saya ?	20	10	66,7	33,3
<b>Rata-rata</b>		<b>18</b>	<b>12</b>	<b>61</b>	<b>39</b>

Sumber : Hasil Survey 2021

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa mayoritas dari responden memberikan jawaban kategori iya yaitu 61% dari hasil pra survey perilaku tidak etis pro organisasi bawahan. Hal ini dapat diartikan bahwa perilaku tidak etis pro organisasi bawahan pada Kabupaten Pesisir Selatan sangat tinggi. Maka hal ini cukup menjelaskan masih banyaknya individu yang sangat mementingkan

organisasinya dengan menghilangkan sikap etis kepada individu yang lain, hal tersebut dapat dilihat pada kuisisioner pertama di tabel memiliki persentase tertinggi yaitu sebanyak 76,7 % dari hasil pra survey perilaku tidak etis pro organisasi bawahan.

Dikarenakan banyaknya pegawai yang memiliki perilaku tidak etis pro organisasi tersebut menjadi sebuah pertanyaan bagi peneliti sehingga berdasarkan latar belakang dan fenomena diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul “Analisis Pengaruh mentalitas dasar atasan terhadap Perilaku Tidak Etis Pro Organisasi Bawahan: Pelepasan Moral Bawahan Sebagai Mediasi dan Orientasi Jarak Kekuasaan Bawahan sebagai Moderasi pada Kabupaten Pesisir Selatan”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat diperoleh beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah mentalitas dasar atasan berpengaruh terhadap perilaku tidak etis pro organisasi bawahan pada Kabupaten Pesisir Selatan?
2. Apakah pelepasan moral bawahan memediasi hubungan antara mentalitas dasar atasan dan perilaku tidak etis pro organisasi bawahan pada Kabupaten Pesisir Selatan?
3. Apakah orientasi jarak kekuasaan bawahan memoderasi hubungan mentalitas dasar atasan dan pelepasan moral bawahan pada Kabupaten Pesisir Selatan?



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh mentalitas dasar atasan terhadap perilaku tidak etis pro organisasi bawahan pada Kabupaten Pesisir Selatan.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelepasan moral bawahan memediasi hubungan antara mentalitas dasar atasan dan perilaku tidak etis pro organisasi bawahan pada Kabupaten Pesisir Selatan.
3. Untuk menganalisis pengaruh orientasi jarak kekuasaan bawahan memoderasi hubungan mentalitas dasar atasan dan pelepasan moral bawahan pada Kabupaten Pesisir Selatan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Sebagai pedoman pada Kabupaten Pesisir Selatan tentang pengambilan keputusan dan faktor-faktornya dengan mempertimbangkan perilaku pro organisasi tidak etis bawahan, pelepasan moral bawahan, orientasi jarak kekuasaan bawahan dan mentalitas dasar atasan.