

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Plaza Toyota Bandung adalah *authorized dealer* jual Toyota Indonesia. Perusahaan ini melayani unit jual mobil, *sparepart* dan *service* untuk segala tipe mobil *brand* Toyota. Plaza Toyota Bandung ini sudah memiliki beberapa cabang yaitu 5 di Jakarta dan 1 di Bandung serta 1 di Bogor yang hanya fokus untuk *body paint* saja. Cabang-cabang inilah yang mewakili penjualan dengan atas nama Plaza Toyota Bandung.

Dealer resmi ini mengedepankan dengan motto “Handal dan Peduli”, dimana Plaza Toyota Bandung ingin memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggan dan juga calon pelanggan dari layanan penjualan, purna jual, informasi produk, jaringan *dealer* dan para mekanik handal yang berprestasi. Begitupun dengan visi misi yang dimiliki Plaza Toyota Bandung yang ingin menjadi *dealer* otomotif yang terbaik dengan proses pelayanan kelas dunia kepada pelanggannya.

Plaza Toyota Bandung memberi saran kepada konsumennya untuk mengadakan aktivitas pembelian kendaraan mobil di Plaza Toyota Bandung itu sendiri, dikarenakan 3 hal, yaitu :

a. Mudah

Plaza Toyota Bandung memberikan berbagai macam kemudahan kepada pelanggan :

1. Kemudahan untuk mendapatkan informasi mengenai Plaza Toyota Bandung, dengan menyediakan berbagai sumber informasi seperti kantor cabang, situs *web*, pameran, nomor telepon sampai *call center* dan lain-lain.
2. Kemudahan pembelian kendaraan dengan menyediakan berbagai fasilitas, termasuk proses kredit dan asuransi kendaraan.

3. Kemudahan layanan purna jual dengan memberikan servis bengkel dengan fasilitas yang lengkap dan modern, ruang tunggu yang nyaman serta pelayanan yang terpadu, ramah dan bersahabat.
4. Kemudahan layanan purna jual dengan memberikan servis bengkel dengan fasilitas yang lengkap dan modern, ruang tunggu yang nyaman serta pelayanan yang terpadu, ramah dan bersahabat.
5. Kemudahan mendapatkan *spare parts* kendaraan dengan jaminan dan kualitas terbaik.

b. Terpercaya

Plaza Toyota Bandung melayani pelanggan secara *professional* dan dapat diandalkan, dengan dukungan sistem untuk bengkel dan *database* pelanggan yang akurat dan komprehensif, Plaza Toyota Bandung mampu memberikan layanan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Konsumen tidak perlu merasa ragu terhadap masalah perawatan kendaraan dan lainnya karena Plaza Toyota Bandung akan memberitahu konsumen secara personal melalui email, telpon, sms dan melalui media lainnya untuk mengabarkan kapan saat perawatan berkala kendaraan anda harus dilakukan, kapan masa kredit kendaraan konsumen berakhir dan sebagainya.

c. Aman

Plaza Toyota Bandung mempunyai team dan sistem yang handal guna mendukung operasional bengkel secara cepat dan aman, yaitu :

1. Wiraniaga yang ramah dan *professional*.
2. Teknisi dengan *skill* yang sangat baik dan memiliki sertifikasi Toyota International.
3. Penerapan sistem Teknologi Informasi yang handal, sehingga pencatatan histories kendaraan anda dapat diakses secara *online* oleh bengkel-bengkel yang dimiliki Plaza Toyota Bandung.
4. Garansi atas perbaikan kendaraan dan penggantian *spare parts*.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

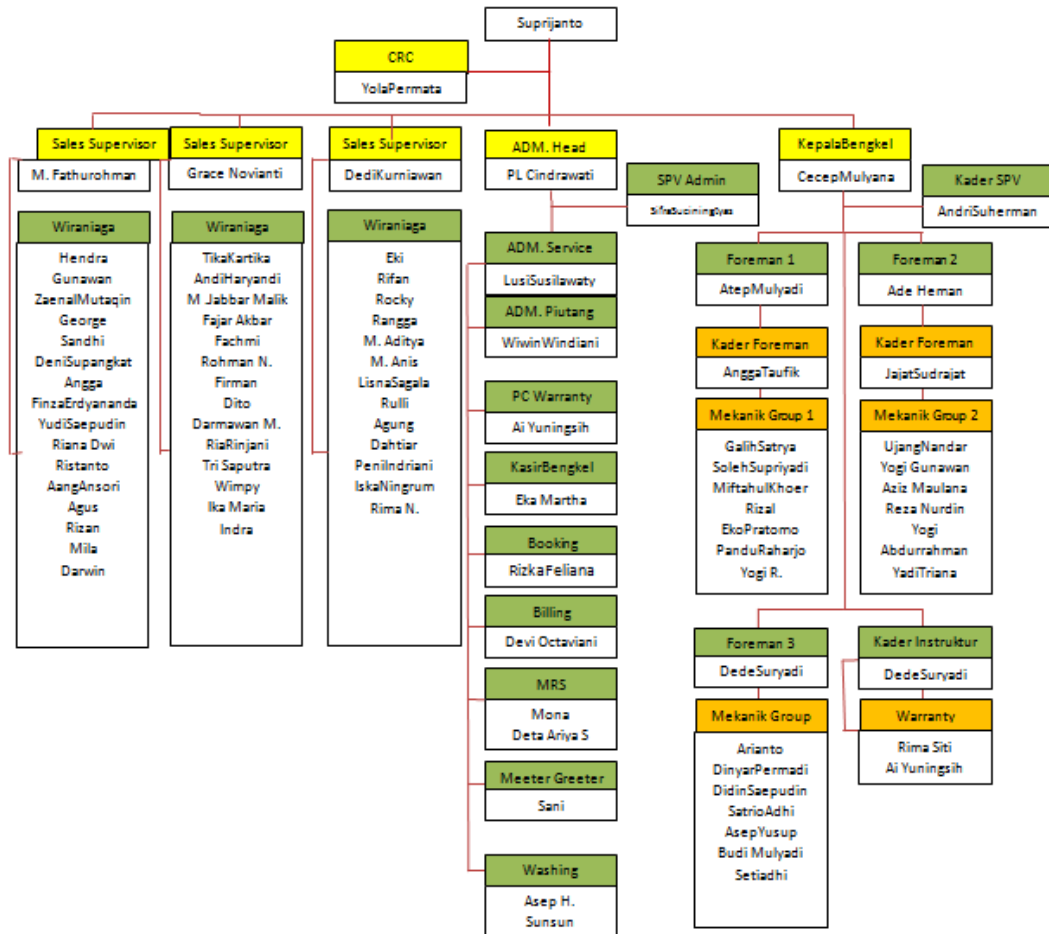
Visi Plaza Toyota adalah :

- Menjadi *Dealer* Otomotif yang terbaik dengan proses pelayanan kelas dunia kepada pelanggan.

Misi Plaza Toyota adalah :

- Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dalam penjualan dan purna jual
- Mempromosikan perkembangan perusahaan secara berkesinambungan dan berkelanjutan.
- Memberikan rasa aman dan nyaman di tempat bekerja bagi karyawan

1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 1.1 (Struktur Organisasi Plaza Toyota Bandung)

Sumber : CRC Plaza Toyota Bandung (diambil tanggal 7 Juli 2014)

Plaza Toyota Bandung memiliki unit divisi yang saling berkaitan satu sama lain diantaranya *Marketing*, Admin dan Bengkel. Adapun tingkatan *Marketing Sales* :

- a. *Senior Marketing Executive*, minimal penjualan 7 unit/bulan
- b. *Marketing Executive*, minimal penjualan 5 unit/bulan
- c. *Junior Marketing Executive*, minimal penjualan 3 unit/bulan

Pada struktur organisasi divisi *marketing sales* terdiri dari *branch manager*, *CRC*, *sales supervisor*, dan *wiraniaga*. Berikut *job desk* dari masing – masing jabatan tersebut :

A. *Branch Manager* (Kepala Cabang)

Tanggungjawab dan wewenang Kepala cabang adalah:

1. Mengawasi dan mengkoordinasi seluruh kegiatan yang dilaksanakan kantor cabang sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.
2. Membuat analisis mengenai perkembangan perusahaan dinilai dari segi keuangan maupun pelaksanaan operasional perusahaan untuk menilai efisiensi dan efektifitas kerja.
3. Menerima laporan dari setiap departemen tentang hasil yang telah dicapai oleh masing-masing departemen tersebut.
4. Meminta pertanggungjawaban kepada kepala bengkel dan administrasi dalam menjalankan pekerjaan apabila pelaksanaany tidak sesuai prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.

B. *Customer Relation Coordinator* (CRC)

Tugas dan tanggungjawabnya adalah:

1. Melayani para pelanggan dan berperan sebagai jendela informasi bagi pelanggan tentang kualitas pelayanan di bidang penjualan dan layanan purna jual.
2. Bertanggungjawab atas pelayanan yang dilakukan oleh karyawan dan pelayanan fisik bangunan perusahaan sesuai standar yang telah ditetapkan.
3. Berperan sebagai pusat informasi bagi cabang, misalnya program yang sedang berjalan di cabang dan program-program dari kantor pusat yang berjalan dicabang.

C. *Sales Supervisor*

Tugas dan tanggungjawabnya :

1. Menyampaikan kebijakan yang disampaikan oleh jabatan di atasnya kepada seluruh bawahan dan groupnya
2. Mengatur kelompok kerja pada grup yang dipegangnya
3. Memberikan tugas pada subordinatannya
4. Melaksanakan tugas, proyek, dan pekerjaan secara langsung
5. Memberikan training pada subordinate
6. Memimpin dan memotivasi subordinate atau bawahannya
7. Menegakkan aturan yang telah di tentukan oleh perusahaan
8. Mendisiplinkan bawahan/subordinate
9. Memecahkan masalah sehari hari yang rutin
10. Membuat rencana jangka pendek untuk tugas yang telah ditetapkan oleh atasannya.
11. Mengontrol dan mengevaluasi kinerja bawahan
12. Memberikan info pada manajemen mengenai kondisi bawahan, atau menjadi perantara antara pekerja dengan manajemen.

D. *Wiraniaga*

Tugas dan tanggungjawabnya :

1. Memberikan informasi produk kepada konsumen
2. Menjelaskan manfaat produk kepada konsumen
3. Menjawab pertanyaan/argumentasi dari konsumen
4. Mengarahkan konsumen agar terjadi transaksi
5. Memberikan pelayanan purna jual

E. Departemen Administrasi

Departemen ini dipimpin oleh seorang *Administration Head* yang juga disebut *Financial and Administration Manager* (Manager Administrasi dan Keuangan). Didalam Departemen Administrasi terdiri atas beberapa unsur antara lain :

a. Kepala Administrasi (*Administration Head*)

Memimpin dan bertanggung jawab atas pelaksanaan yang menyangkut hal - hal administrasi perusahaan, khususnya dibidang jasa seperti keuangan, investasi kantor dan personalia yang bertugas dan bertanggung jawab atas aparat dan kelancaran pelaksanaan kegiatan personalia yang meliputi:

1. Bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan cabang, pemasukan dan pengeluaran, *inventory* dan administrasi cabang.
2. Mengawasi administrasi bengkel.
3. Mengawasi administrasi *spare part*.
4. Mengawasi *stock* kendaraan.
5. Membina bawahannya khususnya karyawan administrasi.
6. Mengelola personalia cabang (kepegawaian).

b. Koordinator Administrasi

Tugas dari koordinator administrasi adalah :

1. Memantau dan mengkoordinir segala kegiatan yang ada di administrasi dan merupakan tenaga operasional. untuk seluruh bidang dalam administrasi.
2. Membantu setiap masalah yang terjadi di tiap bagian administrasi.

c. Administrasi *Service* bertanggung jawab secara penuh kepada

Kepala Administrasi dimana tugasnya adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan kegiatan bengkel sesuai dengan pedoman dari *Service Divisi Pusat*.
2. Bertanggung jawab atas kegiatan bengkel dan *spare part*.
3. Bertanggung jawab atas pencapaian target bengkel dan *profit* bengkel.

d. *Billing Service*

Kegiatan *Billing Service* adalah pembuatan faktur bengkel yang tugas - tugasnya sebagai berikut:

1. Bertanggung jawab melaksanakan perhitungan biaya kerja pelanggan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan dalam rangka perbaikan dan pemeliharaan serta penawaran kendaraan di bengkel dan perhitungan suku cadang yang meliputi bahan yang digunakan untuk perbaikan dan perawatan yang dilakukan menurut ketentuan yang berlaku.
2. Menandatangani kuitansi atau nota perhitungan atas dasar cara perhitungan yang telah ditentukan.
3. Kecermatan dalam pembuatan surat - surat tagihan atau isian pelengkap tagihan ke instansi lain.
4. Penyimpanan kuitansi atau tagihan dan pembayaran kredit.
5. Melaksanakan administrasi unit pembelian bahan (*material*) atau administrasi utang sebagai administrasi piutang bengkel secara keseluruhan dan bertanggung jawab kepada kepala administrasi.

e. Administrasi Gudang Bahan

Adapun tugas dari ekspedisi adalah bertanggung jawab terhadap tagihan *service*.

f. Penata Administrasi

Administrasi *Part* ini melaksanakan kegiatan administrasi untuk suku cadang yang meliputi penerimaan order dari pembeli, pencatatan suku cadang yang keluar atau masuk baik dari luar maupun ke dalam gudang, dan kegiatan yang berhubungan dengan pemesanan suku cadang yang dibutuhkan oleh perusahaan, serta pengurusan persediaan bahan-bahan setiap bulannya.

g. Departemen Bengkel

Departemen bengkel dipimpin oleh Kepala Bengkel. Kepala Bengkel ini bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan bengkel dalam hal menyangkut pencapaian target untuk mendapatkan keuntungan. Unsur dalam departemen ini ialah *Supervisor* Bengkel. *Supervisor* Bengkel bertindak sebagai asisten kepala Bengkel yang bertanggung jawab mengawasi pelaksanaan kegiatan bengkel, baik di *workshop* maupun di lapangan.

1.1.4 Makna Logo



Gambar 1.2 Logo Perusahaan Toyota

Sumber : <http://mobil.sportku.com> (diakses tanggal 6 juli 2014)

Logo itu sendiri merupakan kombinasi dari tiga buah lingkaran *elips*. Tiga lingkaran *elips* tersebut dapat dipresentasi menjadi setiap huruf adalah T, O, Y, O, T, A. Sementara itu tiga buah elips dalam logo Toyota masing-masing memiliki makna tersendiri yaitu, lingkaran pertama mewakili pelanggan Toyota, lingkaran kedua melambangkan komitmen Toyota untuk memberi yang terbaik dan memuaskan pelanggannya. Sedangkan lingkaran ketiga menggambarkan kemungkinan yang terbentang luas atau tanpa batas bagi teknologi dan inovasi.

1.1.5 Pengamatan Praktek Manajemen

1.1.5.1 Aspek Pemasaran

Dari segi *promotion* (promosi) Plaza Toyota menggunakan berbagai cara yaitu dengan menggunakan *web*, *browser*, koran dan iklan melalui televisi serta mengadakan pameran untuk di pusat – pusat

perbelanjaan sekaligus mengadakan *test drive* untuk masyarakat yang ingin mengetahui kekuatan dan kenyamanan mobil Toyota. Untuk dari segi harga, Plaza Toyota Bandung mengambil segmen konsumen yang berada pada kalangan ekonomi menengah hingga ke atas dengan harga mobil berkisar diantara Rp. 100.000.000 – Rp. 1.600.000.000. Terlebih juga merek yang ditawarkan sangat mengutamakan kualitas produk dan jasa yang ditawarkan, dimana Toyota ini merupakan termasuk dalam jajaran atas kendaraan yang sangat diminati dalam pasar *global*.

1.1.5.2 Aspek Sumber Daya Manusia

Dalam meningkatkan produktifitas penjualan yang dilakukan oleh karyawan, pihak Plaza Toyota Bandung , dengan ini membuat berbagai program training dalam bidang komunikasi, negoisasi, penghitungan. Serta juga memberi kesempatan kepada para tenaga marketing untuk mengikuti kompetisi presentasi dalam area regional maupun nasional.

Ada istilah yang dipakai oleh Plaza Toyota yang berasal dari bahasa Japan yaitu *kaizen*, arti dari kata tersebut adalah sebuah sistem perbaikan secara terus-menerus terhadap kualitas, teknologi, proses, budaya perusahaan, produktifitas, keamanan, dan kepemimpinan. Maksud *kaizen* tersebut untuk Toyota adalah dalam sistem itu, semua pegawai terlibat, dari manajemen atas hingga OB, sistem ini mendorong semua orang untuk memberikan masukan secara berkala, tiak terbatas sekali dalam periode waktu tertentu.

Plaza Toyota juga memberlakukan insentif kepada para karyawan untuk mendorong peningkatan penjualan serta memberikan target kepada para karyawan dengan menghadihkan liburan gratis ke luar negeri apabila karyawan tersebut dapat mencapai target penjualan yang telah ditentukan, serta terjaminnya asuransi yang diberikan kepada setiap karyawan.

1.1.5.3 Aspek Operasional

Dalam memproduksi produknya, Plaza Toyota Bandung juga membangun gudang persediaan di setiap daerah yang terdapat cabang Plaza Toyota tersebut. Dealer ini juga mengambil persediaan mobil kepada pihak Toyota Astra Motor dan Auto2000 apabila persediaan pada gudang tidak terdapat produk yang konsumen inginkan.

Plaza Toyota Bandung juga dalam memproduksi produknya kepada konsumen dari *pre-order* hingga *delivery order* memakai surat pemesanan kendaraan (SPK), surat pemesanan kendaraan tersebut akan di aplikasi kedalam sebuah tabel yang berada *whiteboard*. Surat pemesanan ini berisi data pembeli kendaraan, tipe, warna, aksesoris yang diminta, cara pembayaran, info kendaraan tersebut *ready stock* atau *indent* serta tanggal-tanggal penting dari *pre-order* hingga *delivery order*.

1.1.5.4 Aspek Financial

Financial pada perusahaan ini dilihat dari jumlah seberapa banyak penjualan yang dilakukannya sehingga akan terlihat laba dan rugi yang akan diperoleh oleh Plaza Toyota itu sendiri. Untuk penggajian para karyawan, pihak Plaza Toyota sendiri melakukannya secara transparan dan terbuka sehingga para karyawan dapat melihat sendiri upah mereka serta insentif – insentif yang diberikan oleh pihak perusahaan tersebut,

1.2 LATAR BELAKANG

Perilaku organisasi dapat membantu manajer dalam mendefinisikan perilaku karyawan dan mengintegrasikan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi, sehingga didapatkan produktifitas yang maksimal dan efektif bagi organisasi itu sendiri. Oleh karena itu banyak sekali penelitian yang berfokus pada perilaku karyawan pada sebuah organisasi, namun sayangnya masih banyak penelitian yang pada umumnya hanya menekankan penelitiannya pada perilaku kerja positif karyawan sehingga penelitian yang berfokus pada

perilaku kerja negatif karyawan relatif kurang mendapat perhatian (Vardi dan Weitz, 2004 dalam Syaebeni dan Sobri, 2011). Padahal, penelitian yang menekankan perilaku negatif karyawan juga dirasa perlu mendapatkan perhatian yang lebih, yang sama halnya dengan perilaku kerja positif karyawan. Hal tersebut dikarenakan perilaku kerja negatif karyawan bisa menimbulkan kerugian bagi organisasi dan membahayakan anggota organisasi lainnya.

Penelitian sebelumnya (Peterson, 2002) menyebutkan bahwa perilaku kerja negatif dinilai dapat menimbulkan dampak negatif yang dapat merugikan organisasi. Dampak negatif tersebut dapat berupa kerugian ekonomi dan dampak sosial maupun psikologis bagi organisasi maupun karyawan yang ada di dalam organisasi itu sendiri. Sebagai contoh, Coffin (2003); Steers dan Rhodes (1984) dalam Christian dan Ellis (2001) pada penelitiannya bahwa kerugian di Amerika Serikat yang disebabkan oleh pencurian yang dilakukan karyawan dalam setahunnya dapat mencapai \$40 miliar, dan kerugian yang disebabkan oleh ketidakhadiran karyawan diperkirakan dapat mencapai sekitar \$30 miliar. Selanjutnya, contoh kerugian yang berupa dampak sosial maupun psikologis dari perilaku kerja negatif dapat disampaikan oleh *Productivity Commission* (2010) yang menyebutkan bahwa rata-rata 24% dari jumlah karyawan di Australia menjadi tidak produktif dalam menyelesaikan pekerjaan dikarenakan mengalami tekanan mental sebagai akibat dari pelecehan dan intimidasi yang diterima terkait dengan perilaku kerja negatif .

Adanya kerugian dan bahaya pada dampak sosial maupun psikologis yang disebabkan oleh perilaku negatif karyawan tersebut menyebabkan penelitian terhadap perilaku tersebut dirasa penting untuk diperhatikan lebih lanjut oleh para peneliti baik di kalangan praktisi maupun akademisi.

Para penelitian terdahulu, beragam istilah telah digunakan oleh peneliti menggambarkan perilaku kerja negatif, diantaranya adalah perilaku agresif (Fox dan Spector; 1999; Greenberg dan Barling; 1999), perilaku kerja menyimpang (Robinson dan Bennet, 1995 O'Neill, Lewis, dan Carswell, 2011), perilaku antisocial (Robinson dan O'Learly-Kelly, 1998; Vardi dan

Wiener; 19960, dan perilaku kerja kontraproduktif (Fox, Spector, dan Miles, 2001; Jones, 2009). Meskipun demikian, keseluruhan ragam istilah tersebut mengacu pada makna yang sama, yaitu merupakan perilaku kerja negatif karyawan yang dapat merugikan atau atau membahayakan organisasi maupun anggota organisasi lainnya. Dari beragam istilah tersebut yang sering digunakan oleh banyak peneliti adalah istilah perilaku menyimpang di tempat kerja dan perilaku kerja kontraproduktif dan merupakan komponen penting dari penilaian kinerja pekerjaan karyawan (Rotundo dan Sackett, 2002)serta menurut Marcus *et al* (2013) makna pada istilah perilaku menyimpang di tempat kerja dan perilaku kontraproduktif hampir sama sehingga kedua istilah tersebut bisa digunakan secara bergantian dalam penelitian. Tetapi pada peneltian ini peneliti menggunakan istilah perilaku menyimpang di tempat kerja (*deviant workplace behavior*).

Deviant Workplace Behavior dikemukakan oleh Robinson dan Bennet (1995), yaitu merupakan perilaku organisasi yang sengaja dilakukan oleh karyawan yang ditujukan pada organisasi maupun anggota organisasi lainnya, yang dinilai melanggar norma-norma signifikan organisasi, dan dapat berdampak pada kesejahteraan organisasi beserta anggotanya. Norma-norma tersebut adalah kebijaksanaan perusahaan yang melarang perilaku-perilaku tertentu, seperti mencuri.

Perilaku menyimpang di tempat kerja (*deviant workplace behavior*) sering terjadi di berbagai organisasi/perusahaan, yang mana hal ini juga terjadi di Plaza Toyota. Berdasarkan hal tersebut, maka ditetapkan Plaza Toyota Bandung sebagai objek penelitian. Plaza Toyota Bandung adalah *authorized dealer* jual Toyota Indonesia. Perusahaan ini melayani unit jual mobil, *sparepart* dan *service* untuk segala tipe mobil *brand* Toyota. Untuk mengetahui adanya perilaku menyimpang di tempat kerja (*deviant workplace behavior*) pada karyawan yang berada di Plaza Toyota ini, peneliti melakukan studi pendahuluan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada tiga divisi yang berada di Plaza Toyota yaitu *showroom*, *service* dan Admin

dengan menyebarkan kuesioner (terlampir dalam lampiran 1) berjumlah 15 dari jumlah tersebut sudah mencakup tiga divisi yang telah disebutkan.

Hasil dari kuesioner yang telah disebarkan, didapat pada karyawan Plaza Toyota Bandung ditemukan beberapa perilaku menyimpang di tempat kerja, yaitu :

- Berbohong mengenai jam kerja.
- Pulang kerja lebih awal dari jam kerja yang telah ditentukan.
- Memakai jam istirahat yang lebih lama dari waktu yang telah diberikan.
- Memperlambat penyelesaian tugas yang sudah diwajibkan.
- Membicarakan gossip terhadap rekan kerja.
- Mengambil keputusan berdasarkan pilih kasih antar para karyawan bukan kinerja.
- Menggunakan property/barang milik organisasi tanpa izin.
- Meminta imbalan dari hasil kerja yang dilakukan.

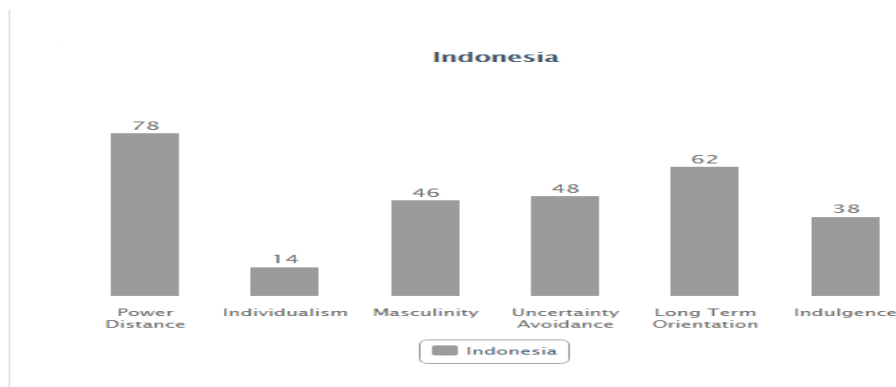
Terdapat beberapa hal yang mempengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja, penelitian yang dilakukan oleh Martinko *et al* (2006) membagi faktor penyebab *deviant workplace behavior* kedalam dua bagian, pertama adalah faktor individu yang terdiri dari gender, sikap pemaarah dan *negative affectivity* sedangkan yang kedua adalah adalah faktor organisasional yang terdiri dari prosedur peraturan yang kaku, kondisi kerja yang buruk. Serta Perilaku menyimpang yang terjadi pada karyawan dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Secara garis besar anteseden dari perilaku ini dapat diklasifikasikan menjadi dua faktor, yaitu (1) faktor perbedaan individual, seperti karakteristik kepribadian, karakteristik demografi, dan lain sebagainya; serta (2) faktor situasional, seperti keadilan organisasional, gaya kepemimpinan, dan lain sebagainya (Martinko, Gundlach, dan Douglas, 2002).

Budaya menjadi elemen penting dalam perilaku karyawan, merancang ulang norma, *attitude* dan nilai sosial merupakan hal terpenting yang harus dilakukan suatu organisasi untuk mengatasi permasalahan *deviant workplace*

behavior (Appelbaum, 2006). Hofstede (1980) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah hasil susunan pemikiran bersama membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan yang lain.

Penelitian Hofstede yang terkenal membandingkan budaya perusahaan di beberapa Negara Asia, Eropa, dan Amerika, termasuk Indonesia (1980; 1991) berhasil mengidentifikasi dimensi-dimensi perbedaan budaya dalam penelitian budaya nasional yaitu *power distance*, *collectivism/individualism*, *masculinity/femininity* dan *uncertainty avoidance*. Hofstede *et al* (2010) menambahkan 2 dimensi lagi berupa *long term orientation/short term normative orientation* dan *indulgence/restrain*. *Power distance* menekankan jarak kekuasaan pemimpin dengan karyawan tinggi atau rendah, *individualism/collectivism* menekankan pada kondisi kemandirian yang memungkinkan karyawan untuk aktif dalam menentukan nasibnya atau saling ketergantungan untuk bekerja sama, *masculinity/femininity* menekankan tujuan organisasi berorientasi terhadap hasil atau terhadap proses, *uncertainty avoidance* menekankan pada kinerja dan pengambilan resiko, *long term orientation/short term normative orientation* menekankan pada orientasi yang akan dilakukan pada masa depan, dan *indulgence/restrain* menekankan sejauh mana mereka dapat mengendalikan keinginan mereka.

Dimensi budaya Hofstede dapat mewakili dimensi budaya yang ada pada organisasi di Indonesia karena penelitian ini pernah dilakukan di Indonesia seperti pada gambar berikut :

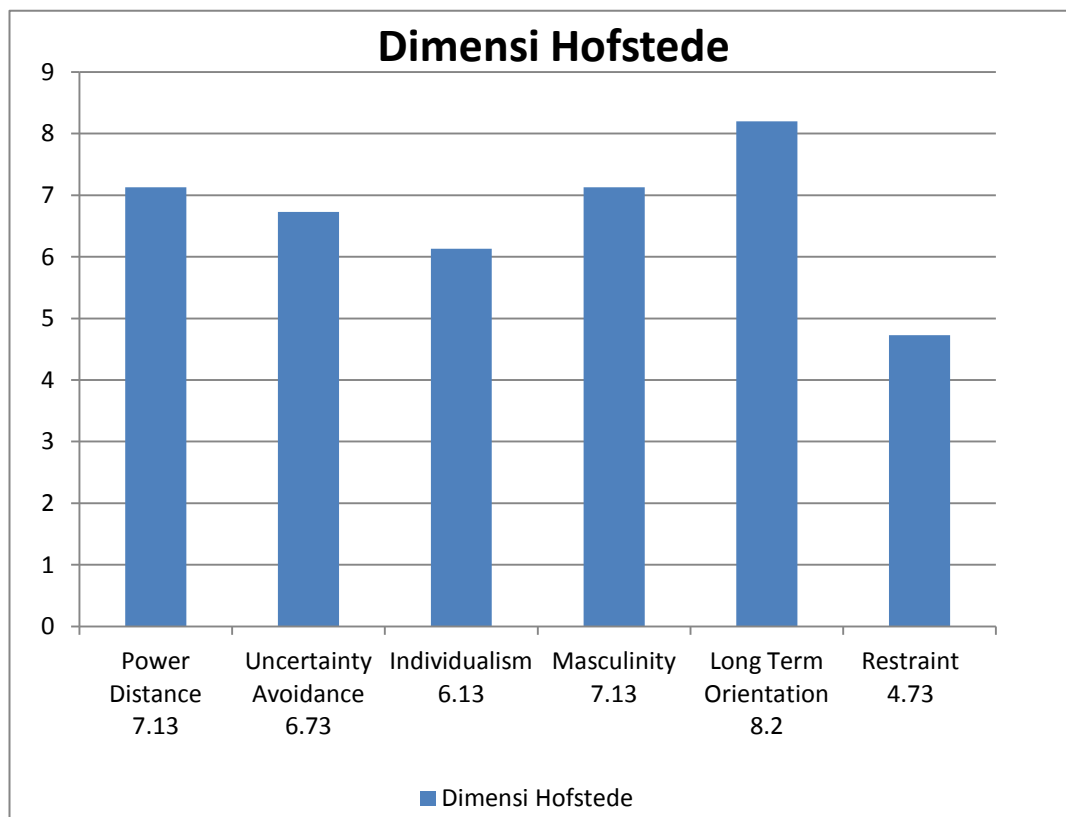


Gambar 1.3 Budaya Hofstede Indonesia

Sumber: <http://geert-hofstede.com/indonesia.html> (diakses tanggal 19 april 2015)

Dari gambar tersebut menjelaskan bahwa *power distance* untuk mendapatkan skor tinggi yang berarti bahwa ada perbedaan mencolok antara orang yang berkuasa secara budaya dan politik terhadap orang yang tidak punya kuasa, *Collectivism/Individualism* pada skor tersebut memperlihatkan bahwa individual mempunyai skor rendah yang berarti bahwa untuk Indonesia adalah masyarakat yang kolektif atau berkelompok, *Masculinity/Feminity* memiliki skor maskulin rendah tetapi tidak dianggap feminis, dari penelitian itu Hofstede mengungkapkan bahwa Indonesia mempunyai konsep gengsi yang memproyeksikan penampilan yang berbeda dengan tujuan untuk membuat kesan bagus serta baik dan menciptakan statusnya dihormati, *Uncertainty avoidance* memperlihatkan skor rendah yang berarti Indonesia tidak takut akan perubahan dan lebih toleran terhadap perbedaan pendapat, *Long term orientation/short term normative orientation* menunjukkan skor tinggi yang berarti Indonesia memiliki budaya pragmatis yang percaya kebenaran akan tergantung pada situasi, konteks dan waktu. Kecenderungan melangkah bertahap untuk hasil yang baik dan merata, *Indulgence/restraint* memperlihatkan skor yang rendah dengan artian bahwa Indonesia memiliki budaya *restraint*, yang mempunyai kecenderungan sinis dan pesimis serta merasa persepsinya bahwa tindakan mereka dibatasi oleh norma-norma sosial.

Dimensi Hofstede ini dapat menggambarkan budaya kerja yang dimiliki oleh masyarakat Indonesia, oleh sebab itu dimensi budaya Hofstede dipilih oleh peneliti sebagai dasar melakukan penelitian ini. Dan untuk melihat bagaimana budaya Hofstede yang ada pada objek penelitian peneliti yaitu Plaza Toyota Bandung, maka peneliti juga melakukan studi pendahuluan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan yang terdiri dari tiga divisi di perusahaan tersebut.



Gambar 1.4 Budaya Hofstede di Plaza Toyota (Studi Pendahuluan)

Hasil dari kuesioner tersebut memperlihatkan bahwa *power distance* pada Plaza Toyota Bandung di angka 7.13 yang mengidentifikasi adanya jarak kekuasaan tinggi antara atasan dan bawahan, *Uncertainty avoidance* pada Plaza Toyota Bandung memperlihatkan hasil cukup tinggi dengan nilai 6.73 yang berarti bahwa karyawan Plaza Toyota Bandung tidak terlalu berani mengambil resiko pada situasi yang samar-samar, Plaza Toyota Bandung terindikasi sedikit mengarah kepada dimensi *Individualism* dengan nilai 6.13 dimana karyawan tersebut lebih mengutamakan kepentingan pribadi dari kepentingan kelompok, serta karyawan Plaza Toyota Bandung memperlihatkan nilai tinggi yaitu 7.13 pada dimensi *Masculinity* karena lebih fokus pada prestasi, pendapatan, pengakuan untuk dirinya sendiri serta merasa dirinya bisa melakukan semuanya tanpa mengutamakan hubungan interpersonal, keharmonisan, dan kinerja kelompok. Begitu pula karyawan

Plaza Toyota Bandung memiliki dimensi *long term orientation* dengan nilai 8.13 dalam mendapatkan hasil yang maksimal karena mereka yakin dengan usaha jangka panjang akan mendapatkan *reward* yang perlahan dan merata , lalu Plaza Toyota Bandung mempunyai dimensi *restraint* dengan nilai 4.73, karena karyawan Plaza Toyota Bandung dalam memenuhi keinginannya tidak terlalu cepat dalam mengambil tindakan sehingga mereka bersikap menahan diri (*restraint*) dahulu dan juga merasa pesimis untuk mendapatkan keinginannya.

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul sebagai berikut : **“Pengaruh Dimensi Budaya Hofstede Terhadap *Deviant Workplace Behavior* (Studi Pada Karyawan Plaza Toyota Bandung)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang ditelaah dikemukakan dalam latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah :

1. Bagaimana kondisi *Power Distance* di Plaza Toyota Bandung ?
2. Bagaimana kondisi *Individualism/Collectivism* di Plaza Toyota Bandung ?
3. Bagaimana kondisi *Masculinity/Femininity* di Plaza Toyota Bandung ?
4. Bagaimana kondisi *Uncertainty Avoidance* di Plaza Toyota Bandung ?
5. Bagaimana kondisi *long/short term orientation* di Plaza Toyota Bandung ?
6. Bagaimana kondisi *Indulgence/Restraint* di Plaza Toyota Bandung ?
7. Apa pengaruh dimensi budaya Hofstede secara parsial terhadap *Deviant Workplace Behavior* ?
8. Apa pengaruh dimensi budaya Hofstede secara simultan terhadap *Deviant Workplace Behavior* ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana kondisi *Power Distance* di Plaza Toyota Bandung.
2. Untuk mengetahui bagaimana kondisi *Individualism/Collectivism* di Plaza Toyota Bandung.
3. Untuk mengetahui bagaimana kondisi *Masculinity/Femininity* di Plaza Toyota Bandung.
4. Untuk mengetahui bagaimana kondisi *Uncertainty Avoidance* di Plaza Toyota Bandung.
5. Untuk mengetahui bagaimana kondisi *long/short term orientation* di Plaza Toyota Bandung.
6. Untuk mengetahui bagaimana kondisi *Indulgence/Restraint* di Plaza Toyota Bandung.
7. Untuk mengetahui apa pengaruh dimensi budaya Hofstede secara parsial terhadap *Deviant Workplace Behavior*.
8. Untuk mengetahui apa pengaruh dimensi budaya Hofstede secara simultan terhadap *Deviant Workplace Behavior*.

1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan referensi yang dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan meningkatkan pemahaman mengenai pengaruh dimensi budaya Hofstede terhadap *deviant workplace behavior* di Plaza Toyota Bandung.

2. Kegunaan Praktisi.

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak manajemen mengenai perilaku menyimpang di tempat kerja dalam organisasinya. Sehingga hal ini nantinya akan dijadikan dasar untuk perbaikan dan peningkatan di masa depan.

3. Kegunaan Penelitian selanjutnya.

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan serta masukan bagi penelitian selanjutnya bagi pihak yang tertarik.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan ini terdiri 5 BAB yang berisi tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu BAB I PENDAHULUAN, BAB II TINJAUAN PUSTAKA, BAB III METODE PENELITIAN, BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, dan BAB V KESIMPULAN DAN SARAN. Penjelasan dari masing-masing Bab tersebut dapat dilihat pada keterangan berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang tinjauan terhadap objek studi, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi uraian umum mengenai teori-teori yang berkaitan dengan penelitian dan mendukung pemecahan permasalahan, yaitu teori perilaku organisasi, perilaku menyimpang di tempat kerja, budaya nasional, Hofstede. Pada BAB II ini juga berisi tentang daftar penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi tentang jenis penelitian yang digunakan, operasional variable dan skala pengukuran, metode pengumpulan data, serta analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan secara rinci tentang hasil dan pembahasan analisis pengaruh dimensi budaya hofstede terhadap *deviant workplace behavior* yang berisi data-data yang telah dikumpulkan dan diolah

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada kesimpulan akhir dari analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran-saran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan berkaitan dengan budaya organisasi hofstede dan pengaruhnya terhadap *deviant workplace behavior*.