

Mengapa Punya Sifat Malu Tetapi Melakukan Perilaku Kerja Kontraproduktif?: Peran Moderasi Iklim Etik di Tempat Kerja

Hijriyati Cucuani^{1,2}, Marina Sulastiana², Diana Harding², Hendriati Agustiani²

¹Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

²Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran Bandung

email: hijriyati18001@mail.unpad.ac.id

Abstrak

Artikel INFO

Diterima: 11 Oktober 2021
Direvisi: 13 Oktober 2021
Disetujui: 22 November 2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.24014/jp.v14i2.14407>

Sifat malu (*shame-proneness*) menjadi salah satu sifat terpuji dalam masyarakat berbudaya kolektif. Individu yang memiliki sifat malu cenderung memperlihatkan tindakan yang sesuai dengan harapan sosial. Namun, perilaku kerja kontraproduktif masih terus terjadi bahkan pada pekerja dengan budaya yang menekankan malu. Iklim etik sebagai faktor situasional yang sering dikaitkan dengan perilaku etik di tempat kerja menjelaskan permasalahan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah iklim etik memoderasi pengaruh sifat malu terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Berdasarkan uji *structural equation modelling* terhadap data 404 Pegawai Negeri Sipil di kota Pekanbaru didapatkan Chi-square = 540.04 (df = 191), p = 0.000, CFI = 0.98, NNFI = 0.98, RMSEA = 0.067, dan SRMR = 0.012. Hasil menunjukkan bahwa ada interaksi sifat malu dengan iklim etik dalam mempengaruhi perilaku kontraproduktif pegawai sebesar 0.53 (t-value = 9.56). Dengan demikian, pengaruh sifat malu dalam menurunkan perilaku kerja kontraproduktif diperkuat oleh iklim etik yang positif. *Trait activation theory* memberikan penjelasan bagaimana faktor situasional turut menentukan bagaimana sifat individu diekspresikan dalam perilaku dibahas di dalam tulisan ini.

Kata Kunci: sifat malu, iklim etik, perilaku kerja kontraproduktif

Why Do Employees with Shame-proneness Still Perform Counterproductive Work Behavior?: The Moderating Role of the Ethical Climate in the Workplace

Abstract

Shame-proneness is one of the commendable traits in a collective cultured society. Shame-prone people tend to act according to society's expectations. However, counterproductive work behaviors persist even in workers with a culture that emphasizes shame. Ethical climate as a situational factor often associated with ethical behavior in the workplace explains this problem. This study aims to determine whether the ethical climate moderates the effect of shame-proneness on counterproductive work behavior. Based on the structural equation modeling test on the data of 404 Civil Servants in the city of Pekanbaru, it was found that Chi-square = 540.04 (df = 191), p = 0.000, CFI = 0.98, NNFI = 0.98, RMSEA = 0.067, and SRMR = 0.012. The results show an interaction between shame-proneness and ethical climate in influencing counterproductive work behavior of 0.53 (t-value = 9.56). Thus, the effect of shame-proneness in reducing counterproductive work behavior is strengthened by a positive ethical climate. Trait activation theory provides an explanation of how situational factors also determine how individual trait is expressed in the behavior, is discussed in this article.

Key words: shame-proneness, ethical climate, counterproductive work behavior

Pendahuluan

Perilaku kerja kontraproduktif menjadi hal yang meresahkan karena merugikan organisasi dan orang-orang didalamnya (Sackett & Devore, 2005; Spector & Fox,

2005). Bentuk-bentuk perilakunya dapat berupa dengan sengaja menyakiti orang lain baik secara fisik atau psikologis, melakukan pekerjaan tidak sebagaimana mestinya, merusak atau mengotori properti kerja, mencuri barang atau informasi milik instansi

dan mengurangi waktu kerja (Spector et al., 2006). Berbagai penyebab telah dicoba digali untuk dapat menjelaskan perilaku ini, diantaranya *work stressor* (Fida et al., 2015; Fox, Spector, & Miles, 2001; Roxana, 2013), *ethical climate* (Kanten & Ulker, 2013; Bellora-Bienengräbera, Radtke, & Widener, 2021; Pagliaro, Presti, Barattucci, Giannella, & Barreto, 2018), *personality* (Penney & Spector, 2002; Spector & Domagalski, 2006) dan *emosi negatif* (Bauer & Spector, 2015; Fida et al., 2015; Spector & Domagalski, 2006), dimana malu ada diantaranya.

Malu yang dalam penelitian ini diteliti sebagai *shame*, oleh banyak peneliti sebelumnya dijelaskan sebagai emosi yang menyakitkan yang muncul karena pelanggaran dan berdampak buruk (Lewis, 1992; Tangney & Dearing, 2002). Tangney dan Dearing (2002) menjelaskan bahwa orang dengan sifat yang rentan dalam merasakan malu pada situasi-situasi tertentu disebut dengan *shame-proneness* (sifat malu). Malu sebagai emosi yang menyakitkan akan membuat orang dengan *shame-proneness* lebih berpotensi mengalami gejala-gejala psikologis (Tangney & Tracy, 2012) dan melakukan perilaku kontraproduktif (Spector & Fox, 2002). Namun, saat ini banyak tulisan menyanggah konsep tersebut dengan menjelaskan sisi positif dari malu sebagai emosi moral. Cohen et al. (2014) justru membuktikan bahwa *shame-proneness* berhubungan negatif dengan perilaku kerja kontraproduktif. Abraham dan Berline, (2015) berpendapat bahwa *negative self-evaluation* pada orang dengan *shame-proneness* justru akan mengantisipasi terjadinya korupsi. *Shame-proneness* dapat mengarahkan perilaku individu pada *ethical behavior* (Murphy & Kiffin-Petersen, 2017).

Perbedaan budaya juga menjadi suatu penyebab berbedanya hasil penelitian mengenai malu (Su, 2010). Malu ada pada setiap masyarakat, tetapi hubungannya dengan yang lain dan perannya dalam

masyarakat dapat berbeda pada masyarakat yang berbeda (Bedford, 2004). Pada masyarakat kolektif, keharmonisan dalam hubungan interpersonal adalah hal yang lebih penting (Tinsley & Weldon, 2003). Oleh sebab itu menjadi lebih rentan merasakan malu setelah melakukan pelanggaran dirasa sudah sewajarnya. Malu bagi masyarakat melayu sebagai masyarakat berbudaya kolektif adalah sifat yang dijunjung tinggi karena menyangkut kehormatan dan marwah diri dan keluarga (Effendy, 2015).

Orang dengan sifat malu menunjukkan *anticipatory shame* yang lebih tinggi (Tangney, Stuewig, & Mashek, 2007). *Anticipatory shame* merupakan malu yang membuat seseorang menahan diri agar tidak melakukan sesuatu yang berpotensi menimbulkan kondisi malu (Cucuani, Sulastiana, Harding, & Agustiani, 2021). Pegawai yang memiliki sifat malu akan lebih berhati-hati dalam bertindak, peka terhadap harapan sosial, mengikuti aturan, sehingga cenderung menghindari tindakan-tindakan yang tercela dan tidak sesuai aturan. Sifat malu di tempat kerja diharapkan menjadi kontrol bagi pegawai untuk tidak terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif. Namun pada kenyataannya, perilaku kontraproduktif masih saja terjadi (Tim penyusunan Laporan Tahunan KPK 2017, 2018) bahkan di Kota Pekanbaru yang sebagian besarnya bersuku melayu (Suparlan, 1995). Bagi orang melayu, emosi malu paling penting dalam menumbuhkan konformitas (Aknouche & Noor, 2014), dan berperan sebagai tolak ukur social, menunjukkan indikator dari kepantasan (Goddard, 1996).

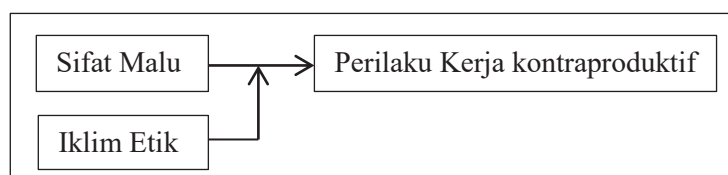
Trait Activation Theory menjelaskan bahwa suatu *trait* (sifat) hanya merupakan kecenderungan untuk menimbulkan perilaku, untuk itu ia membutuhkan situasi yang relevan (Tett & Guterman, 2000). Pegawai yang memiliki sifat malu dapat saja melakukan perilaku kerja kontraproduktif ketika lingkungannya melemahkan untuk ia merealisasikan sifatnya tersebut. Jika situasi

sebagai isyarat dipersepsikan tidak relevan dengan sifat malu maka akan menghambat sifat malu distimulus untuk diekspresikan kedalam perilaku yang mencerminkan tindakan dari malu. Salah satu isyarat dalam tingkat organisasi adalah iklim organisasi (Tett, Simonet, & Brown, 2013). Iklim organisasi yang sering kali dikaitkan dengan perilaku negative, tidak bermoral dan tidak etis adalah iklim etik, yaitu persepsi bersama tentang isi dan kekuatan nilai, norma, sikap, perasaan, dan perilaku yang lazim dari anggota suatu sistem social (unit kerja, departemen, organisasi) (Arnaud, 2006). Dalam hal ini, iklim etik sebagai faktor situasional berperan dalam memoderasi pengaruh sifat malu terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Trait activation theory sebelumnya telah diteliti dalam menjelaskan bagaimana *personality traits* seperti *proactive personality* (Philip, 2021), *employee core self-evaluations* (Bisht & Mahajan, 2021), *big-five personality* (Judge, 2015) dimoderasi oleh faktor situasional (*job demands-resources, stressors at the group level, innovation/creativity requirements*) berpengaruh dalam

munculkan atau menahan perilaku tertentu. Penelitian sebelumnya yang sangat dekat dengan penelitian ini adalah mengenai pengaruh *negative affect* terhadap *workplace deviance* yang dimoderasi *ethical climate* oleh Chen, Chen, dan Liu (2013). Namun, dalam penelitian tersebut, Chen dkk. meneliti tingkat emosi yang menyedihkan (seperti kemarahan, permusuhan, ketakutan, dan kecemasan) sebagai *negative affect* dan tidak meneliti sifat malu. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat melengkapi referensi mengenai *trait activation theory* yang menjelaskan sifat malu pada masyarakat kolektif Budaya Melayu sebagai sebuah trait yang dalam interaksinya dengan factor situasional berdampak terhadap perilaku kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada peran iklim etik dalam memoderasi pengaruh sifat malu terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai di Kota Pekanbaru. Dihipotesiskan bahwa iklim etik yang dipersepsikan positif akan memperkuat dampak sifat malu dalam menghambat keterlibatan perilaku kontraproduktif. Kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Metode

Partisipan

Partisipan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan pemerintahan Provinsi Riau di Kota Pekanbaru yang sudah bekerja selama minimal satu tahun di unit kerjanya saat ini. Partisipan dipilih berdasarkan teknik *cluster random sampling*. Dari 45 instansi yang ada, ditentukan secara acak 19 instansi sebagai

lokasi penelitian. Terdapat 404 partisipan yang bersedia mengisi skala secara lengkap. Subjek berusia rata-rata 40 tahun (rentang 20-60 tahun), sudah bekerja sekitar 13 tahun (rentang 1-37 tahun). Subjek berjenis kelamin perempuan sedikit lebih banyak (59.5%) dibandingkan laki-laki. Sebagian besar subjek berada pada Golongan III (77.4%), berpendidikan S1 (63.4%) dan bersuku melayu (59.9%).

Pengukuran

Perilaku kerja kontraproduktif diukur dengan menggunakan *Counterproductive Work Behavior-Checklist* (CWB-C) dari Spector et al. (2006) yang telah diadaptasi untuk orang Indonesia (Cucuani et al., 2020). Perilaku kontraproduktif diukur melalui dua dimensi, yaitu perilaku kontraproduktif yang ditujukan kepada organisasi secara langsung (*conterproductive work behavior toward organization/CWB-O*) dan yang ditujukan pada orang lain di tempat kerja (*conterproductive work behavior toward people/CWB-P*). Berdasarkan uji validasi menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA) skala asli yang berjumlah 43 berkurang menjadi 24 guna mendapatkan item dengan factor loading dan kecocokan model yang baik, yaitu nilai chi-square (p-value)= 1588.42 (0.000), RMSEA= 0.073. NNFI= 0.92, CFI = 0.92, dan SRMR = 0.072. Skala CWB-C 24 item terdiri dari 12 item untuk CWB-O (contoh item: Memperpanjang waktu istirahat dari yang ditentukan) dan 12 item untuk CWB-P (contoh item: Membuat lelucon yang mempermalukan seseorang di tempat kerja). Partisipan diminta untuk memberikan respon seberapa sering melakukan tindakan sebagaimana yang dimaksud dalam setiap item selama tiga bulan terakhir. Skor 1 diberikan untuk respon tidak pernah sampai dengan 5 untuk respon selalu. Nilai alpha Cronbach adalah $\alpha = 0.866$ untuk CWB secara keseluruhan, 0.835 untuk CWB-O dan 0.747 untuk CWB-P, serta nilai *construct reliability* (CR)= 0.701 untuk CWB-O dan 0.709 untuk CWB-P.

Sifat malu diukur menggunakan alat ukur yang disusun oleh peneliti berdasarkan konstruk malu yang didapatkan dari penggalan data kualitatif lapangan mengenai sifat malu (*shame-proneness*) pada orang melayu. Uji validasi dengan CFA didapatkan nilai ukuran kecocokan model chi-square (p-value)= 373,94 (0.000), RMSEA= 0.06, NNFI= 0.98, CFI = 0.98, dan SRMR = 0.067. Delapan belas item skala *shame-*

proneness terdiri dari delapan item untuk mengukur *negative evaluation* (contoh item: Saya merasa kurang profesional karena terlambat menghadiri rapat disaat semua anggota sedang fokus mendiskusikan hal penting), empat item mengukur *withdrawal* (contoh item: Saya merasa ingin menghilang dari hadapan teman-teman saat atasan membentak saya dihadapan mereka) dan enam item mengukur *motivation to change the self* (contoh item: Performa yang buruk di awal presentasi membuat saya berusaha melanjutkan presentasi dengan lebih maksimal). Subjek diminta untuk me-rating dari 1 hingga 5 seberapa subjek berfikir bahwa masing-masing item sesuai dengan kemungkinan responnya dalam menghadapi situasi-situasi yang tertera dalam skenario terkait peristiwa malu di tempat kerja. Reliabilitas alat ukur tergolong baik, terlihat dari nilai alpha cronbach dan CR sebesar $\alpha = 0.894$ (CR= 0.897), $\alpha = 0.731$ (CR= 0.89) dan $\alpha = 0.892$ (CR= 0,73) berturut-turut untuk *negative evaluation, withdrawal, motivation to change the self*.

Iklim etik diukur menggunakan *Ethical Climate Index* (ECI) dari Arnaud (2006) yang telah diadaptasi oleh peneliti untuk orang Indonesia. Berdsarkan uji CFA, skala ECI yang aslinya berjumlah 36 item berkurang menjadi delapan belas item dengan tetap mempertimbangkan keterwakilan setiap subdimensi dengan nilai ukuran kecocokan model chi-square (p-value)= 868.38 (0.000), RMSEA= 0.049, NNFI= 0.98, CFI = 0.98, dan SRMR = 0.079. Delapan belas item mengukur *ethical climate*, dengan tiga item untuk setiap subscale-nya, yang terdiri dari: *Norms of Empathic Concern* (NEC, contoh: secara umum, orang-orang di unit kerja saya merasa kasihan ketika melihat seseorang diperlakukan tidak adil), *Norm of Moral Awareness* (NMA, contoh: Orang-orang di unit kerja saya langsung mengenali adanya dilema moral), *Focus on Self* (FS, contoh: Orang-orang di unit kerja saya memikirkan

kesejahteraan mereka sendiri dahulu ketika menghadapi keputusan yang sulit), *Focus on Others* (FO, contoh: Apa yang terbaik bagi setiap orang di unit kerja adalah pertimbangan utama), *Collective Moral Motivation* (CMM, contoh: Di unit kerja saya, kesuksesan diri lebih penting daripada menolong orang lain) dan *Collective Moral Character* (CMC, contoh: Orang-orang di unit kerja saya merasa lebih baik bertanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan daripada lari atau menyalahkan orang lain). Subjek diminta untuk menyatakan kesesuaian pernyataan tiap item dengan persepsinya mengenai iklim etik di unit kerjanya. Skor berkisar antara 1= sangat tidak menggambarkan orang-orang di unit kerja saya, sampai dengan 5= sangat menggambarkan orang-orang di unit kerja saya. *Ethical Climate Index* secara keseluruhan memiliki Alpha Cronbach= 0.92, dan Alpha Cronbach (serta CR) 0.823 (0.81), 0.897 (0.81), 0.814 (0.87), 0.838 (0.73), 0.926 (0.87) dan 0.791 (0.78) secara berurutan untuk NEC, NMA, FS, FO, CMM dan CMC.

Kontrol Variabel

Berdasarkan penelitian sebelumnya, Rentsch and Steel menjelaskan bahwa jenis kelamin usia dan masa kerja turut mempengaruhi perilaku absensi yang juga termasuk kedalam perilaku kerja kontraproduktif (dalam Sackett & Devore, 2005). Oleh karena itu dalam penelitian ini, jenis kelamin usia dan masa kerja diuji hubungannya dengan variabel-variabel yang

diteliti sebelum uji model dilakukan.

Analisis

Penelitian ini menggunakan *stuctural equation modeling* (SEM) untuk menguji model moderasi iklim etik dalam pengaruh sifat malu terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Kriteria kecocokan model yang digunakan mengacu pada Hair et al.(2019), yaitu: chi-square (χ^2) dengan p yang tidak signifikan ($p > 0.05$), *root mean square error of approximation* (RMSEA) kurang dari 0.08, *comparative fit index* (CFI) dan *tucker lewis index* (TLI)/ *non-normed fit index* (NNFI) diatas 0.95, dan *standardized root mean square residual* (SRMR) kurang dari 0.08. Dalam melakukan analisis SEM, sebelum dilakukan uji model struktural, dilakukan uji model pengukuran terhadap ketiga variabel terlebih dahulu (Wang & Wang, 2012). Analisis SEM dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan Program Lisrel versi 8.8. selain itu, dilakukan juga uji korelasi terhadap variabel-variabel yang diteliti serta data demografi dengan menggunakan korelasi product moment, serta uji beda variabel berdasarkan jenis kelamin dengan t-test menggunakan bantuan program IBM SPSS versi 23.

Hasil

Berdasarkan analisis deskriptif dan analisis korelasi dari data pada setiap variabel ditambah dengan usia dan masa kerja subjek maka didapatkan gambaran sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Data Demografi dan Korelasi Variabel Penelitian

Variabel	Data Empirik				Sifat malu	Korelasi	
	Min	Max	Mean	SD		PKP	Iklim etik
1 Sifat Malu	19	90	62.78	15.301	1		
2 PKP	24	120	36.21	12.928	-0.263**	1	
3 Iklim Etik	30	91	63.25	12.172	0.423**	-.309**	1
4 Usia	20	60	40.47	9.441	-.018	-.002	.002
5 Masa Kerja	1	37	13.95	8.265	.008	.039	.039

Keterangan: * signifikan pada level <0.05, ** signifikan pada level <0.01. PKP= Perilaku Kontraproduktif

Berdasarkan table 1 di atas diketahui bahwa tidak satupun dari variabel yang diteliti berkorelasi dengan usia dan masa kerja. Selain itu, berdasarkan uji-t variabel sifat malu, perilaku kerja kontraproduktif dan iklim etik berdasarkan jenis kelamin didapatkan nilai t-test (sig) secara berturut-turut -8.39 (0.402), 1.27 (0.204), 0.521 (0.603). Berdasarkan uji beda diketahui bahwa ketiga variabel tidak berbeda secara signifikan berdasarkan jenis kelamin. Oleh sebab itu, baik usia, masa kerja dan jenis kelamin telah terkontrol dalam pengujian selanjutnya.

Berdasarkan analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) dalam analisis model

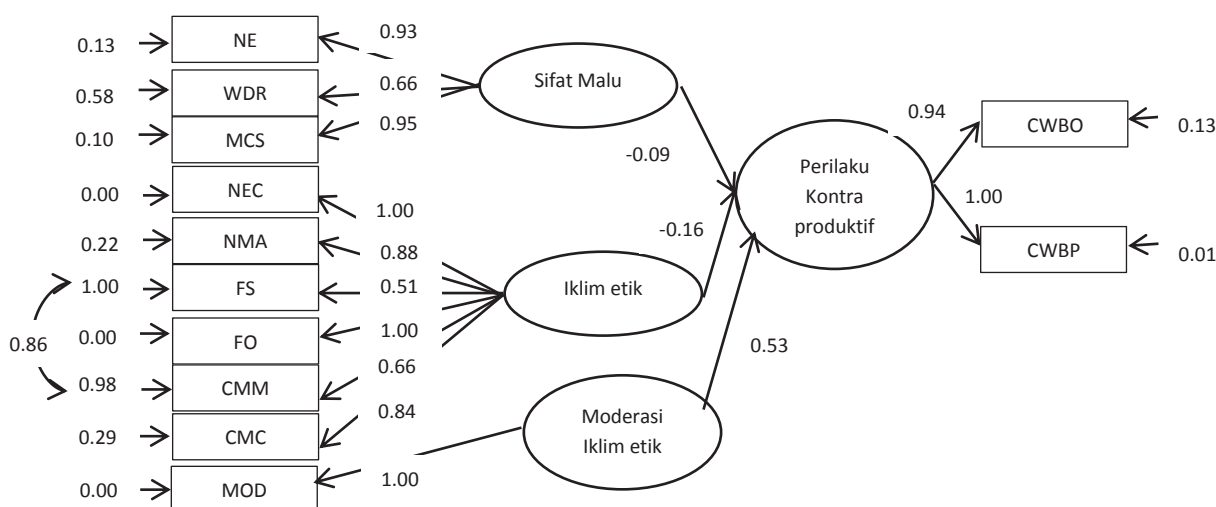
pengukuran pada data setiap variabel maka diketahui bahwa semua item menunjukkan $t\text{-value} > 1.96$ dan factor loading (standardized) > 0.5 (Fornell & Larcker, 1981) terhadap indikator nya masing-masing. Meskipun pada awalnya perilaku kerja kontraproduktif dan iklim etik tidak memenuhi kriteria kecocokan model, namun setelah dilakukan modifikasi dengan membebaskan beberapa eror saling berkorelasi maka didapatkan hasil pengujian yang fit. Dengan demikian model pengukuran dari tiga variabel yang diteliti memenuhi kriteria kecocokan model, sebagaimana ditunjukkan pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Kecocokan Model untuk Sifat Malu, Perilaku Kerja KontraProduktif dan Iklim Etik

Ukuran Kecocokan Model	Sifat Malu	Perilaku Kerja Kontraproduktif	Iklim Etik
Chi-Square	375.68 (df=128)	1072.35 (df=237)	205.74 (df=118)
p-value	0.000	0.000	0.000
RMSEA	0.069	0.074	0.043
NNFI	0.98	0.96	0.99
CFI	0.98	0.96	0.99
SRMR	0.053	0.064	0.041

Berdasarkan table 2 di atas, diketahui bahwa baik sifat malu, perilaku kerja kontraproduktif dan iklim etik memiliki model pengukuran yang tergolong *fit*. Selanjutnya,

dilakukan uji model struktural untuk melihat apakah model yang diajukan dalam penelitian ini fit dengan data yang didapatkan secara aktual.



Gambar 2: Model Struktural Moderasi Iklim Etik dalam Pengaruh Sifat Malu terhadap Perilaku Kontraproduktif

Berdasarkan gambar model struktural muatan factor beserta signifikansi-nya di atas, dapat disimpulkan mengenai nilai sebagaimana dijelaskan tabel berikut:

Tabel 3. Nilai *t-values* dan *Standardized Loading Factor* Peran Moderasi Iklim Etik dalam pengaruh Sifat Malu terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif

Uji Peran	Nilai t-Value	Standardized Loading Factor	Keterangan
Sifat Malu → Perilaku Kerja Kontraproduktif	-1.17	-0.09	Tidak signifikan
Iklim Etik → Perilaku Kerja Kontraproduktif	-3.04	-0.16	Peran negatif dan signifikan
Mod Iklim Etik x Sifat Malu → Perilaku Kerja Kontraproduktif	-9.56	0.53	Peran positif dan signifikan

Hasil uji model struktural menunjukkan nilai chi-square yang besar, yaitu 540.04 (df= 191) dengan $p= 0.000$ ($p<0.05$). Jika mengacu pada standar ini maka model dinyatakan tidak fit. Namun, index *chi-square* sensitive terhadap besarnya sampel (Hu & Bentler, 1999), sehingga *Chi-square* yang besar tidak selalu berarti menolak hipotesis tidak adanya perbedaan antara matrik input yang diprediksi dengan yang sebenarnya. RMSEA adalah satu ukuran yang paling banyak digunakan dengan upaya mengoreksi kecenderungan statistik *Chi-square* untuk menolak model dengan sampel besar (Hair et al., 2019). Berdasarkan hasil analisis, didapatkan RMSEA= 0.067 (<0.08) yang tergolong pada kriteria medium fit. Selain itu, indeks kecocokan model lainnya menunjukkan nilai yang memuaskan dengan CFI= 0.98, NNFI= 0.98 dan SRMR= 0.012. Berdasarkan uji model struktural terhadap model yang diajukan, maka model tergolong *fit*.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa tidak terdapat pengaruh sifat malu terhadap perilaku kerja kontraproduktif, melainkan dimoderasi secara penuh oleh iklim etik. Tinggi rendahnya pengaruh sifat malu dalam menurunkan perilaku kerja kontraproduktif tergantung dari seberapa

positif atau negatifnya iklim etik. Dengan demikian, iklim etik berperan dalam memoderasi pengaruh sifat malu terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Dari hasil analisis juga diketahui bahwa iklim etik memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif dalam arah berlawanan.

Iklim etik yang positif menurut Arnaud (2006) adalah ketika pegawai mempersepsi sebagian besar orang-orang di dalam unit kerjanya memahami apa yang baik dan yang buruk secara etik, peka dan peduli terhadap permasalahan etik (*norms of moral awareness*), menunjukkan empati dengan mempertimbangkan apakah ada orang yang merasa dirugikan atau merasa tidak nyaman sebagai konsekuensi dari keputusan yang diambil (*norms of emphatic concern*), tidak mengutamakan kepentingannya sendiri dari pada kepentingan banyak orang (*focus on self*), lebih mengutamakan dan peduli pada kepentingan dan harapan banyak orang (*focus on others*). Selain itu, iklim etik yang positif juga tampak dari persepsi pegawai bahwa nilai-nilai moral seperti keadilan, kejujuran dan integritas lebih mendominasi daripada nilai kekuasaan dan pencapaian (*collective moral motivation*), serta apabila sebagian besar orang-orang di unit kerjanya memperlihatkan keteguhan dan keberanian dalam menjalankan dan mempertahankan

tindakan etis meskipun ada tekanan (*collective moral character*). Iklim etik yang positif dapat membuat keterlibatan pegawai terhadap perilaku kontraproduktif menjadi rendah. Ketika pegawai mempersepsi iklim kerjanya positif maka ia akan cenderung tidak melakukan tindakan yang merugikan seperti tidak mengurangi jam kerjanya secara disengaja, tidak berbuat curang, bekerja sesuai instruksi, menggunakan properti kantor dengan baik, serta menjaga kenyamanan orang lain dalam bekerja.

Persepsi pegawai terhadap situasi kerjanya seperti iklim etik merupakan suatu hal yang dapat menstimulasi atau menghambat pengekspresian sifat pekerja untuk menjadi perilaku yang sesuai dengan sifatnya (Tett & Guterman, 2000). Situasi yang positif akan mendorong pegawai memunculkan sifat positifnya kedalam perilaku positif, demikian pula sebaliknya. Sementara, situasi yang negative akan menghambat sifat positif untuk muncul dalam tindakan yang positif.

Sifat malu bagi orang melayu dipandang sebagai sifat yang positif dan mulia. Sifat malu yang telah diajarkan sejak kecil akan terbawa hingga dewasa (Effendy, 2015), dan saat ia bekerja. Dalam penelitian-penelitian sebelumnya, telah banyak dibuktikan bahwa malu dan sifat malu memiliki peranan yang positif di tempat kerja. Malu merupakan sebuah emosi yang sangat kuat yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja pegawai (Martinez, Ferreira, & Cunha, 2011). Dalam penelitian tersebut, malu yang dirasakan pegawai akan meningkatkan motivasi yang kemudian akan meningkatkan kinerja dan perilaku prososial. Malu juga mengarahkan upaya pekerja untuk memulihkan ikatan sosial dengan kolega dan konsumennya dengan meningkatkan perilaku *altruistic* mereka (Bagozzi, Verbeke, & Gavino, 2003). Penelitian yang dilakukan di Kota Pekanbaru menunjukkan bawa malu berkorelasi negatif terhadap *cyberloafing* (Ihsani, Suadana, Muis, Aiyuda, & Nasution,

2018). Rasa malu merupakan alat penting untuk membuat individu mematuhi norma-norma sosial (Andrews, 1998).

Gilbert (1998) menyatakan bahwa sifat malu berhubungan dengan perilaku kepatuhan. Rasa malu akan mendorong kehati-hatian, kepatuhan dan rasa hormat. Dengan demikian, semestinya orang yang memiliki sifat malu akan bekerja dengan hati-hati, mengikuti aturan serta menunjukkan hubungan interpersonal yang baik sehingga cenderung menghindari perilaku kerja kontraproduktif. Namun, meskipun orang melayu memiliki sifat malu, tindakan-tindakan kontraproduktif masih saja sering terjadi. Dalam menjelaskan perilaku, interaksi individu dengan lingkungannya tidak dapat diabaikan. Lingkungan memiliki peran dalam menstimulus individu untuk memberikan respon.

Tett et al. (2013) menjelaskan bahwa sifat dan situasi tidak bisa dipisahkan dalam menjelaskan perilaku, dimana *latent trait* diekspresikan dalam perilaku kerja sebagai reaksi terhadap isyarat situasional yang relevan dengan sifat. Disaat isyarat situasional yang berupa iklim etik yang positif relevan untuk mengekspresikan sifat malu menjadi perilaku kerja yang menghindari pelanggaran, barusaha mencapai standar, mengikuti aturan, menjalankan ajaran agama dan mengikuti norma social maka pegawai tidak melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Relevansi trait dengan isyarat situasional akan menghasilkan *intrinsic reward* sebagai kepuasan. Orang-orang dengan sifat malu merasakan kepuasan saat iklim etik unit kerjanya mendukungnya mengekspresikan *trait* tersebut dalam perilaku kerja etik.

Penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh sifat malu terhadap perilaku kontraproduktif ditentukan oleh positif/negatifnya iklim etik yang dipersepsi oleh pegawai. Iklim etik yang positif memperkuat pengaruh sifat malu dalam menurunkan

perilaku kerja kontraproduktif, sementara iklim etik yang negatif justru melemahkan pengaruh sifat malu terhadap menurunkan perilaku kerja konteproduktif. Pegawai yang memiliki kecenderungan malu, akan menilai dirinya buruk jika melakukan tindakan yang oleh diri dan lingkungannya dinilai tidak sesuai, tidak patut dan tidak terpuji. Namun, jika ia mempersepsi bahwa sebagian besar orang-orang di unit kerjanya tidak perduli akan pelanggaran, menonjolkan nilai-nilai yang mengutamakan pencapaian pribadi, sering menampilkan tindakan tidak etis, dapat memperlemah pengekspresian sifat malunya sehingga ikut menampilkan perilaku kontraproduktif. Demikian pentingnya iklim etik yang positif perlu dibentuk dan dijaga agar pegawai dapat mengekspresikan sifat malunya dalam perilaku patuh pada aturan dan hormat terhadap sesama sehingga dapat mencegah perilaku kerja kontraproduktif.

Kesimpulan

Sifat malu mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif dengan iklim etik sebagai moderator. Sifat malu sebagai sebuah *trait* akan terwujud dalam tindakan yang sesuai dengan *trait* jika isyarat situasional memberi tempat untuk mewujudkannya. Iklim etik yang dipersepsi positif menjadi isyarat situasional bagi individu dengan sifat malu untuk mengekspresikan kerentanannya dalam merasakan malu melakukan pelanggaran aturan, standar dan norma sosial sehingga tidak melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Oleh karena itu, selain berusaha untuk menanamkan dan menjaga sifat malu dalam melanggar aturan, pemerintah perlu membentuk iklim kerja yang kondusif agar pegawai menunjukkan perilaku kerja yang positif.

Perilaku kerja kontraproduktif sangat luas dan banyak bentuknya. Oleh sebab itu, untuk peneliti selanjutnya dapat meneliti dan menguji model ini secara lebih spesifik untuk perilaku kerja kontraproduktif tertentu. Selain

itu, dapat pula menambahkan instrumen lainnya sebagai penguat dan pembanding data perilaku kontraproduktif sehingga didapatkan data yang lebih objektif.

Daftar Pustaka

- Abraham, J., & Berline, R. P. N. (2015). An Investigation on Organizational Charlatan Behaviour and Moral Identity as Predictors of Shame: Importance for Education. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 9(2), 135–144. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v9i2.1535>
- Aknouche, N., & Noor, N. M. (2014). The Primacy of the Self in Shame : Can Shame be Benevolent ? *American International Journal of Social Science*, 3(1), 59–79.
- Arnaud, A. (2006). *A New Theory and Measure of Ethical Work Climate : The Psychological Process Model (PPM) and the Ethical Climate Index (ECI)*. University of Central Florida, Orlando, Florida.
- Bagozzi, R. P., Verbeke, W., & Gavino, J. C. (2003). Culture Moderates the Self-Regulation of Shame and Its Effects on Performance : The Case of Salespersons in the Netherlands and the Philippines. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 219–233. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.219>
- Bauer, J. A., & Spector, P. E. (2015). Discrete Negative Emotions and Counterproductive Work Behavior. *Human Performance*, 28(4), 307–331. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021040>
- Bedford, O. A. (2004). Culture & Psychology The Individual Experience of Guilt and Shame in Chinese Culture. *Culture and Psychology*, 10(29). <https://doi.org/10.1177/1354067X04040929>
- Bisht, N. S., & Mahajan, A. (2021). Shared stressors and core self-evaluations: A

- trait activation perspective on employee performance. *Journal of Business Research*, 131(April), 103–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.053>
- Chen, C., Chen, M. Y., & Liu, Y. (2013). Negative affectivity and workplace deviance : the moderating role of ethical climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2894–2910. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.753550>
- Cohen, T. R., Panter, A. T., Turan, N., Morse, L., & Kim, Y. (2014). Moral Character in the Workplace. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(5), 943–963.
- Cucuan, H., Sulastiana, M., Harding, D., & Agustiani, H. (2020). Adaptation and Validation of the Indonesian Version of Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C): In Association with Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior on Indonesian Public Sector-Employees, 12(1), 5955–5965.
- Cucuan, H., Sulastiana, M., Harding, D., & Agustiani, H. (2021). The Meaning of Shame for Malay People in Indonesia and Its Relation to Counterproductive Work Behaviors in the Fourth Industrial Revolution. In C.-H. Mayer, E. Vanderheiden, & P. T. P. Wong (Eds.), *Shame 4.0: Investigating an Emotion in Digital Worlds and the Fourth Industrial Revolution* (pp. 73–86). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-59527-2_4
- Effendy, T. (2015). *Tunjuk Ajar Melayu*. Pekanbaru: Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Pemerintah Propinsi Riau bekerja sama dengan Tenas Effedy Foundation.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Reid, •, Fontaine, G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130, 131–144. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3151312> .
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Gilbert, P. (1998). What is shame? Some core issues and controversies. In P. Gilbert & B. Andrews (Eds.), *Shame: Interpersonal Behavior, Psychopathology, and Culture* (pp. 3–38). New York: Oxford University Press.
- Goddard, C. (1996). The “ Social Emotions ” of Malay (Bahasa Melayu). *Ethos*, 24(3), 426–464. <https://doi.org/10.1525/eth.1996.24.3.02a00020>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis : Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ihsani, I. N. M., Suadana, S., Muis, I. A., Aiyuda, N., & Nasution, I. N. (2018). Shame and Guilt Toward Cyberloafing of Malay Students in Pekanbaru, Riau. In *The 1st International Conferences on Islamic Psychology*. Yogyakarta.
- Joseph F. Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis : Multivariate Data Analysis : Why multivariate data analysis ?* (8th ed.). Annabel Ainscow.

- Judge, T. A. (2015). SITUATION STRENGTH AND TRAIT ACTIVATION ON THE Person-Situation Debate Revisited : Effect of Situation Strength and Trait Activation on the Validity of the Big Five Personality Traits in Predicting Job Performance TIMOTHY A . JUDGE Mendoza College of. *Amj*, 58(4), 1149–1179.
- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrothema Review*, 2(4), 144–160.
- Lewis, M. (1992). *Shame: The exposed self*. New York: The Free Press.
- Lucia Bellora-Bienengräbera, R.Radtke, R., & K.Widener, S. (2021). Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self-focused behavior. *Accounting, Organizations and Society*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101275>
- Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Cunha, J. V. (2011). Emotions in the workplace : Can shame increase productivity levels ? Retrieved September 1, 2018, from <https://www.researchgate.net/publication/n/323662803%0AEmotions>
- Murphy, S. A., & Kiffin-Petersen, S. (2017). The Exposed Self: A Multilevel Model of Shame and Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 141, 657–675. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3185-8>
- Pagliaro, S., Presti, A. Lo, Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the Effects of Ethical Climate (s) on Employees ' Behavior : A Social Identity Approach. *Original Research*, 9(960), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1&2), 126–134. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00199>
- Philip, J. (2021). A multi-study approach to examine the interplay of proactive personality and political skill in job crafting. *Journal of Management and Organization*, (May). <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.1>
- Roxana, A.-C. (2013). Antecedents and Mediators of Employees' Counterproductive Work Behavior and Intentions to Quit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 219–224. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.538>
- Sackett, P. R., & Devore, C. J. (2005). Counterproductive Behaviors at Work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work on Organizational Psychology* (pp. 145–164). London: SAGE Publications Inc.
- Spector, P. E., & Domagalski, T. (2006). Emotions, Violence, and Counterproductive Work Behavior. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. H. Jr. (Eds.), *Handbook of Workplace Violence* (pp. 29–46). Tampa: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412976947.n3>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. (pp. 151–174). Washington. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)

- org/10.1037/10893-007
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Su, C. (2010). *A Cross-Cultural Study on the Experience and Self-Regulation of Shame and Guilt*. Soil Science. Toronto.
- Suparlan, P. (1995). *Orang Sakai di Riau: Masyarakat terasing dalam masyarakat Indonesia*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Tangney, J.P., & Tracy, J. L. (2012). Self-Conscious Emotions. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of Self and Identity* (2nd ed., pp. 446–479). The Guilford Press. <https://doi.org/10.4135/9781446263402>
- Tangney, June Price, & Dearing, R. L. (2002). *Shame and Guilt*. (P. Salovey, Ed.). New York: The Guilford Press.
- Tangney, June Price, Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). Moral Emotions and Moral Behavior. *The Annual Review of Psychology*, 58, 345–372. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070145>
- Tett, R. P., & Guterman, H. A. (2000). Situation Trait Relevance , Trait Expression , and Cross-Situational Consistency : Testing a Principle of Trait Activation Borne of the long-standing debate over traits and situations as sources of behavioral variance (Bowers , 1973 ; Ekehammar , 1974 ; *Journal of Research in Personality*, 34, 397–423. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2292>
- Tett, R. P., Simonet, D. V, & Brown, C. (2013). Trait activation theory: Applications, developments, and implications for person-workplace fit. In Christiansen & Tett (Eds.) (pp. 71–100).
- Tim penyusunan Laporan Tahunan KPK 2017. (2018). Laporan Tahunan 2017: Demi Indonesia untuk Indonesia. Retrieved November 23, 2018, from [www.kpk.go.id/Laporan Tahunan KPK 2017](http://www.kpk.go.id/Laporan%20Tahunan%20KPK%202017)
- Tinsley, C. H., & Weldon, E. (2003). Responses to a Normative Conflict Among American and Chinese Managers. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 3(2), 183–194. <https://doi.org/10.1177/14705958030032003>
- Wang, J., & Wang, X. (2012). *Structural Equation Modeling*. (H. Balding, D.J., Cressie, N.A.C., Fitzmaurice, G.M., Goldtejn, Ed.). India: Wiley.