



Tinjauan Tentang Teori Atribusi: Senjata dalam Menghadapi Perilaku Ketidaksopanan di Tempat Kerja (Workplace Incivility) pada Industri Keramah-tamahan (Hospitality)

Deni Gustiawan^{1*}, Reynia Shifa Azzahra²

¹ Institut Bisnis dan Komunikasi Swadaya, Jakarta, Indonesia

² Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

Abstrak

Artikel ini bertujuan mengulas peran penting penerapan perspektif teori atribusi pada Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi dalam industri keramah-tamahan. Berdasarkan tinjauan pustaka teori atribusi menjelaskan bagaimana karyawan mengevaluasi ketidaksopanan di tempat kerja, dan memengaruhi sikap karyawan dalam situasi tersebut, sehingga memengaruhi pula perspektif dan sikap karyawan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan hal Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen, niat berpindah kerja, keterlibatan karyawan, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, dan lainnya. Dengan menerapkan perspektif teori atribusi pada perilaku ketidaksopanan di tempat kerja, karyawan maupun pimpinan perusahaan dapat menggunakan pemahaman teori atribusi untuk mengelola dampak ketidaksopanan di tempat kerja dan memitigasi hal-hal negatif.

Kata kunci: Atribusi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Ketidaksopanan di Tempat Kerja, Keramah-tamahan.

Abstract

This article aims to review the important role of applying the attribution theory perspective to Human Resource Management and Organizational Behavior in the hospitality industry. Based on the literature review, attribution theory explains how employees evaluate workplace incivility, and influences employee attitudes in the situation, thus also influencing employee perspectives and attitudes towards matters related to Human Resource Management and Organizational Behavior such as job satisfaction, commitment, turnover intentions, employee engagement, Organizational Citizenship Behavior, and others. By applying the attribution theory perspective to workplace incivility, employees and company leaders can use the understanding of attribution theory to manage the impact of workplace incivility and mitigate negative things.

Keywords: Attribution, Human Resources Management, Organizational Behavior, Workplace Incivility, Hospitality.

Histori Artikel:

Diterima 09 Desember 2024, Direvisi 02 Januari 2025, Disetujui 19 Januari 2025, Dipublikasi 19 Januari 2025.

***Penulis Korespondensi:**

denigustiawan@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.v5i1.500>

PENDAHULUAN

Perilaku ketidaksopanan di tempat kerja sebagaimana dikemukakan oleh Andersson, & Pearson, (1999) merupakan perilaku penganiayaan atau *mistreatment* di tempat kerja. Porath & Pearson, (2013) menyatakan bahwa penilaian negatif terhadap perilaku ketidaksopanan—termasuk emosi negatif—memprediksi reaksi dan sikap yang merugikan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Boles dan Babin, (1996) pada bidang industri keramah-tamahan (*hospitality*) yang mengemukakan bahwa karyawan garda depan bekerja berjam-jam namun sering menerima sedikit terima kasih dan bahkan lebih sedikit rasa hormat dari pelanggan atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Studi tentang perilaku ketidaksopanan di tempat kerja di Indonesia yang dilakukan oleh Gustiawan *et al.*, (2023A) menyatakan bahwa perilaku ketidaksopanan yang dialami oleh karyawan pada sektor jasa keramah-tamahan (*hospitality*) di Indonesia berpengaruh terhadap meningkatnya kelelahan emosional serta menurunkan keterikatan pekerjaan, terlebih bila perilaku ketidaksopanan dilakukan oleh orang yang memiliki jarak kekuasaan di atas karyawan tersebut, seperti supervisor ataupun manajer. Di penelitian berikutnya Gustiawan *et al.*, (2023B) mengemukakan bahwa perilaku ketidaksopanan di tempat kerja merupakan prediktor sikap diam karyawan, dan pada penelitian selanjutnya, Gustiawan *et al.*, (2023C) mengemukakan bahwa pengaruh sikap ketidaksopanan di tempat kerja terhadap kelelahan emosional dan keterikatan pekerjaan akan berakibat lebih berat pada karyawan bidang keramah-tamahan yang memiliki status ekonomi rendah.

Mengingat efek buruk yang diakibatkan oleh perilaku ketidaksopanan di tempat kerja atau *workplace incivility*, maka sangatlah penting kiranya untuk mengemukakan tentang perspektif teori atribusi untuk memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam memandang perilaku ketidaksopanan di tempat kerja. Hal ini ditujukan untuk memitigasi banyak hal yang pada gilirannya akan berdampak kepada pelanggan, kepemimpinan, maupun budaya perusahaan.

Perspektif dari teori atribusi sangatlah penting bagi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi sebagaimana penelitian Martinko *et al.*, (2011) yang mengemukakan peran teori atribusi dalam ilmu organisasi. Berdasarkan kajian literatur, teori atribusi dipandang dapat memberikan wawasan mendalam kepada karyawan tentang bagaimana karyawan menilai sebuah perilaku (semisal perilaku ketidaksopanan di tempat kerja), serta bagaimana hal tersebut memengaruhi sikap karyawan pada situasi tersebut dan pada gilirannya memengaruhi sikap karyawan terhadap berbagai hal seperti kepuasan kerja, komitmen, niat berpindah kerja, keterlibatan karyawan, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*), dan lain-lain.

Teori atribusi pertama kali diperkenalkan oleh Heider, (1958) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Psychology of International Relations*" yang mengetengahkan tentang hubungan sebab akibat. Selanjutnya, teori atribusi dikembangkan lebih lanjut oleh Kelley, (1967) dan Weiner, (1971) sebagai sebuah teori yang menjelaskan tentang bagaimana orang menentukan penyebab perilaku. Heider, (1958) menyatakan teori atribusi adalah sebuah teori yang membahas tentang bagaimana individu menginterpretasikan suatu peristiwa sebagai suatu persepsi awal atas suatu kejadian, dan bagaimana hal tersebut akhirnya berkaitan dengan pemikiran serta perilaku sebagai suatu hubungan stimulus dan respons. Dalam konstruksi penelitian ini teori atribusi menjelaskan bahwa terjadinya persepsi awal dari stimulus yang diakibatkan oleh perilaku ketidaksopanan di tempat kerja menyebabkan terjadinya respons tertentu dari karyawan.

Penelitian Jones & Harris, (1967) dan Ross & House, (1977) dalam konteks teori atribusi menyatakan bahwa ketika seseorang berada dalam situasi ambiguitas (sebagaimana pola perilaku ketidaksopanan) umumnya orang tersebut akan mengacu kepada perspektif atribusi internal yang berasumsi bahwa stimulus perilaku berasal dari karakteristik individu seperti

kepribadian, suasana hati, dan sikap pelaku, daripada mempertimbangkan faktor situasional. Sedangkan pada perspektif atribusi eksternal seseorang akan berasumsi bahwa penyebab stimulus perilaku ditentukan oleh tugas, situasi, maupun kondisi sosial lingkungan.

Studi ini menggunakan teori atribusi untuk menjelaskan bahwa munculnya stimulus yang diakibatkan oleh perilaku ketidaksopanan di tempat kerja yang bersifat ambigu umumnya akan menimbulkan respons berupa munculnya efek negatif karena korban menginterpretasikan peristiwa perilaku ketidaksopanan di tempat kerja berdasarkan persepsi atribusi internal, dengan persepsi bahwa hal tersebut disebabkan oleh perilaku karakteristik individu pelaku. Di sisi lain, berdasarkan teori atribusi terdapatnya persepsi seseorang pada perspektif atribusi eksternal menjadi argumen teoretis karyawan yang menginterpretasikan peristiwa dengan persepsi bahwa hal tersebut disebabkan oleh faktor situasional seperti karena situasi, kondisi, dan tugas. Dengan demikian karyawan yang menerapkan atribusi eksternal menjelaskan bahwa munculnya stimulus yang diakibatkan oleh perilaku ketidaksopanan di tempat kerja akan dihadapi respons senjata ampuh penahan guncangan karena korban menginterpretasikan peristiwa ketidaksopanan di tempat kerja berdasarkan persepsi bahwa hal tersebut adalah sebagai bagian dari tugas pekerjaan.

Kajian literatur tentang penggunaan teori atribusi dikemukakan oleh Marchiondo, Cortina dan Farr, (2018) yang menjelaskan bahwa pemahaman seorang karyawan dapat ditentukan atau dipengaruhi oleh cara mereka mengatribusi hasil atau kejadian di tempat kerja, dalam hal ini termasuk perilaku ketidaksopanan di tempat kerja yang bersumber dari rekan kerja, atasan, atau pelanggan. Bahkan, berdasarkan penggunaan teori atribusi pada perilaku ketidaksopanan di tempat kerja pada beberapa orang dapat menghasilkan hasil yang berbeda. Terdapat karyawan yang menilai ketidaksopanan di tempat kerja sebagai peristiwa negatif, sementara yang lain menganggapnya sebagai peluang untuk berkembang. Selanjutnya Jargenson *et al.*, (2024) yang mempertanyakan mengapa karyawan tertentu mungkin lebih cenderung menganggap kejadian ketidaksopanan sebagai hal yang negatif, sementara yang lain akan mengabaikan kejadian yang sama.

Penelitian Weiner, (1971, 1985) mengemukakan bahwa jika seorang karyawan menganggap bahwa perilaku ketidaksopanan di tempat kerja yang terjadi karena kesalahan mereka sendiri, karyawan mungkin mengalami rasa bersalah, stres, dan penurunan kepuasan kerja, dan hal tersebut merupakan atribusi internal. Namun, jika seorang karyawan mengaitkan perilaku ketidaksopanan dengan faktor eksternal, seperti bagian dari pekerjaan, tekanan pekerjaan, atau budaya organisasi yang buruk, mereka cenderung menempatkan tanggungjawab pada sistem, bukan pada diri mereka sendiri, dan hal tersebut merupakan atribusi eksternal.

Weiner, (1971, 1985) lebih lanjut mengemukakan bahwa atribusi pun dapat dibedakan berdasarkan bagaimana cara karyawan menilai penyebab perilaku. Pertama, atribusi terhadap pelaku. Jika karyawan mengatribusi perilaku tidak sopan sebagai akibat dari sifat atau niat buruk pelaku, karyawan lebih mungkin menunjukkan sikap defensif, menghindar, atau bahkan membalas perilaku tersebut. Sebaliknya, jika mereka menganggap perilaku tersebut sebagai akibat dari situasi eksternal (seperti bagian dari pekerjaan, tuntutan pekerjaan), mereka cenderung lebih toleran. Kedua, atribusi terhadap diri sendiri. Jika karyawan merasa bahwa perilaku ketidaksopanan disebabkan oleh kesalahan atau kekurangan karyawan sendiri, mereka mungkin mengalami penurunan harga diri, kecemasan, atau bahkan depresi. Ketiga, atribusi terhadap organisasi. Ketika karyawan mengaitkan perilaku tidak sopan dengan budaya organisasi atau kebijakan yang buruk, mereka cenderung mengembangkan sikap negatif terhadap organisasi secara keseluruhan, yang dapat berdampak pada komitmen kerja dan niat untuk tetap bekerja di perusahaan.

Selain yang telah dikemukakan, Weiner *et al.*, (1976) menyatakan bahwa terdapat pula apa yang disebut dengan stabilitas atribusi. Jika karyawan melihat perilaku tidak sopan sebagai sesuatu yang stabil (terus-menerus terjadi), karyawan mungkin merasa frustrasi dan kehilangan motivasi kerja, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya, jika perilaku tersebut dianggap sebagai kejadian sementara, dampaknya terhadap kepuasan kerja mungkin lebih kecil. Adapun perihal kontrolabilitas dikemukakan bahwa bilamana karyawan percaya bahwa perilaku tidak sopan dapat dikendalikan (misalnya, melalui intervensi manajerial) maka karyawan tersebut cenderung merasa lebih positif dibandingkan dengan mereka yang merasa bahwa situasi tidak dapat diubah.

METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode:

1. Tinjauan pustaka artikel jurnal terkait fokus penelitian perilaku ketidaksopanan di tempat kerja dan perspektif teori atribusi;
2. Jenis dan sumber data diperoleh dari berbagai artikel jurnal yang diperoleh dari berbagai jurnal internasional. Data tersebut digunakan karena relevan dengan penelitian;
3. Teknik analisis data menggunakan pendekatan kualitatif dengan *scoping review*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan perspektif teori atribusi berdasarkan atribusi eksternal pada perilaku ketidaksopanan di tempat kerja menghasilkan temuan yang memungkinkan karyawan maupun pimpinan perusahaan menggunakan pemahaman teori atribusi untuk mengelola dampak ketidaksopanan di tempat kerja dan memitigasi hal-hal negatif. Pembahasan yang dapat dikembangkan adalah dengan memahami atribusi dan penggunaan atribusi eksternal sehingga karyawan dan manajemen dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan moralitas karyawan, kepuasan kerja, mengurangi konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat.

SIMPULAN

Teori atribusi memberikan perspektif yang kuat untuk memahami bagaimana karyawan menghadapi perilaku ketidaksopanan di tempat kerja dan penggunaan perspektif atribusi eksternal berdampak positif pada Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi. Penelitian telah berhasil mengkonfirmasi teori dan memperkaya teori.

Penelitian ini memiliki keterbatasan penelitian dalam metode dan atau keterbatasan teoritis terutama pada penerapan teori atribusi di sektor industri keramah-tamahan. Dari keterbatasan penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.

Sebagai implikasi teori atribusi terhadap manajemen perilaku ketidaksopanan di tempat kerja, pimpinan dapat menggunakan pemahaman tentang teori atribusi khususnya atribusi eksternal untuk mengelola dampak perilaku tidak sopan di tempat kerja, seperti:

- 1) Meningkatkan komunikasi.

Pimpinan (supervisor atau manajer) dalam hal ini menciptakan dialog terbuka untuk membantu karyawan memahami penyebab perilaku ketidaksopanan di tempat kerja dan memberikan klarifikasi sehingga atribusi negatif dapat diminimalkan.

- 2) Pelatihan Manajemen Emosi.

Perusahaan memberikan pelatihan manajemen emosi untuk membantu karyawan memandang situasi secara lebih objektif, dan mengurangi kecenderungan untuk membuat atribusi internal yang merugikan diri sendiri.

3) Intervensi Budaya Organisasi.

Perusahaan melakukan perubahan budaya organisasi untuk menekan perilaku ketidaksopanan di tempat kerja, misalnya dengan menerapkan kebijakan nol toleransi terhadap perilaku ketidaksopanan di tempat kerja, pelecehan atau perilaku kasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Boles, J. S., & Babin, B. J. (1996). On the front lines: Stress, conflict, and the customer service provider. *Journal of Business Research*, 37(1), 41-50.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Gustiawan, D., Noermijati, N., Aisjah, S., Indrawati, N.K. and Hendryadi, H. (2023A), "The link between workplace incivility, emotional exhaustion, and job embeddedness: examining the moderating role of power distance", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 10 No. 3, pp. 349-367. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2021-0278>
- Gustiawan, D., Noermijati, Aisjah, S., & Indrawati, N. K. (2023B). Workplace incivility to predict employee silence: Mediating and moderating roles of job embeddedness and power distance. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2188982>
- Gustiawan, D., Noermijati, Aisjah, S., & Indrawati, N. K. (2023C). Customer incivility, employee emotional exhaustion, and job embeddedness relationship in the Indonesian hospitality sector: The socio-economic status perspective. *Cogent Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2178613>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Jones, E. E., & Harris, V. A. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 3(1), 1-24.
- Jorgensen, F., Bish, A., Sanders, K., Nguyen, P., (2024) Kick me while I'm down: Modeling employee differences of the impact of workplace incivility on employees' health and wellbeing. *Human Resource Management Review*. Volume 34, Issue 1.
- Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 15, pp. 129-238). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Marchiondo, L. A., Cortina, L. M., Farr, D., K., (2018). Attributions and Appraisals of Workplace Incivility: Finding Light on the Dark Side? *International Association of Applied Psychology*, 1-32.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Dasborough, M., (2011). Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential. *Journal of Organizational Behavior*. 32, 144-149.
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2013). The price of incivility: Lack of respect hurts morale—and the bottom line. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-121.
- Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). The "false consensus effect": An egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(3), 279-301.
- Weiner, B., Frieze, I. H., Kukla, A., Reed, L., Rest, S., & Rosenbaum, R. M. (1971). *Perceiving the causes of success and failure*. Morristown, NJ: General Learning Press. 1-16
- Weiner, B., Nierenberg, R., Goldstein, M., (1976). Social learning (locus of control) versus attributional (causal stability) interpretations of expectancy of success. *Journal of Personality*, Vol. 44, No. 1, 52-68.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.