



# 1 Tahun buletin ptpn 12 tumbuh, lestari & bermakna



## FENOMENA PERILAKU KERJA MENYIMPANG (ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR)

Oleh : Dian Yanuar Roffanna

**P**ersaingan dunia usaha yang semakin ketat menuntut perusahaan harus bekerja secara efektif dan efisien dengan tetap memperhatikan biaya operasional perusahaan. Hal ini perlu dilakukan agar perusahaan dapat terus tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Begitu pula yang telah dilakukan oleh PTPN XII yang telah menerapkan *overall cost leadership* sebagai strategi bisnis. PTPN XII melakukan pengelolaan biaya agar lebih efektif dan efisien serta menjaga konsistensi mutu produk sehingga memiliki daya saing tinggi, dan pada akhirnya akan memberikan keuntungan lebih tinggi bagi perusahaan. Selain itu, Perusahaan juga perlu melakukan reformasi bisnis dengan memaksimalkan aset yang dimiliki demi keberlangsungan hidup perusahaan. Hal ini dilakukan PTPN XII guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan tetap mengedepankan tata nilai perusahaan.

Demi mewujudkan visi, misi dan strategi perusahaan tentunya tidak cukup hanya mengandalkan kompetensi karyawan, tetapi juga sangat dibutuhkan karyawan yang memiliki etika dalam bekerja. Karyawan yang memiliki etika akan selalu menjunjung tinggi nilai-nilai Perusahaan sehingga tidak melakukan perilaku kerja yang menyimpang. Vardi dan Wiener (1996 dalam Vardi & Weitz, 2004) menyatakan bahwa perilaku kerja yang menyimpang (*organizational misbehavior*) merupakan setiap tindakan yang disengaja oleh anggota organisasi atau perusahaan yang menentang dan melanggar norma organisasi dan/atau nilai-nilai sosial, adat istiadat dan peraturan perusahaan. Beberapa perilaku kerja menyimpang yang sering kita jumpai di tempat kerja antara lain : pelanggaran finansial, menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi, tidak menjalankan tugas dengan benar sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan, membiarkan aset perusahaan dalam keadaan bahaya, meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja dan mangkir.

Fenomena perilaku karyawan yang menyimpang (*organizational misbehavior*) seringkali dijumpai dalam Perusahaan, tak luput juga di PTPN XII sehingga hal ini menyebabkan kerugian finansial perusahaan. Dengan demikian perilaku kerja menyimpang (*organizational misbehavior*) merupakan permasalahan internal perusahaan yang harus segera ditangani. Selama ini perusahaan telah melakukan beberapa penanganannya terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan baik berbentuk teguran lisan, Surat Teguran



hingga Surat Peringatan. Namun penanganannya yang diberlakukan belum dijadikan pembelajaran bagi karyawan sehingga jenis pelanggaran yang serupa dilakukan oleh karyawan lainnya.

Untuk memahami lebih jauh tentang munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja, Vardi dan Weitz (2004) menyebutkan penyebabnya yaitu (1) *organizational level antecedent*, (2) *job level antecedent*, (3) *group level antecedent*, (4) dan *individual level antecedent*.

*Organizational level antecedent* meliputi: *organizational goals*, *control system*, *organization culture* dan *organization climate*. *Organizational goals* menyatakan target perusahaan yang berfungsi untuk menentukan rencana strategi organisasi, mencerminkan nilai-nilai manajemen puncak dan harapan perusahaan akan kinerja dan produktivitas karyawan. Namun, ketika tujuan organisasi bertentangan, tidak jelas, tidak realistis maka akan menimbulkan protes yang dilakukan oleh karyawan. Selain itu *control system* dalam penilaian kinerja, sistem penghargaan, sistem disiplin yang tidak ketat di suatu perusahaan dapat menyebabkan munculnya perilaku kerja menyimpang. *Organizational culture* dan *organizational climate* dianggap sebagai konstruksi yang menunjukkan sejauh mana menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan membentuk nilai-nilai karyawan sehingga dapat menguragi perilaku yang tidak produktif.

*Job level antecedent* dalam hal ini adalah otonomi jabatan. Komponen yang melekat dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah jabatan (*job*). Tingkat otonomi yang dimiliki oleh individu memberikan kewenangan secara luas dalam mengemban suatu jabatan. Otonomi dirancang untuk menciptakan struktur peluang guna memfasilitasi perilaku normatif dalam berperilaku di perusahaan dan masyarakat. Dengan demikian, otonomi kerja akan berpengaruh positif pada sikap dan perilaku individu.

*Group level antecedent* meliputi : *internal pressure* dan *eksternal pressure*. *Internal pressure* dalam hal ini adalah tekanan yang berasal dari kelompok kerja. Kelompok kerja memiliki peranan penting di tempat kerja, sehingga tidak menutup kemungkinan peranan grup atau kelompok akan memunculkan perilaku kerja menyimpang pada karyawan. Kelompok kerja memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja karyawan sehingga meningkatkan kinerja dan sikap yang lebih normatif. Salancik (1978 dalam Vardi dan Weitz, 2004) menjelaskan bahwa apabila terdapat karyawan yang melakukan pencurian atau membuat laporan palsu tidak diberikan

sanksi maka akan merangsang karyawan lain untuk melakukan hal yang sama. Sedangkan *eksternal pressure* dalam hal ini tekanan dari pihak luar perusahaan. Karyawan yang pekerjaannya lebih sering berhubungan dengan pihak eksternal memiliki kemungkinan terbesar mengalami *eksternal pressure* baik dari rekanan kerja ataupun supplier.

Komponen penting lainnya dalam suatu perusahaan adalah karyawan sebagai individu. *Individual Level Antecedent* meliputi : *personality traits*, *value congruence*, *intentions and attitude*, dan *affect and emotion*. Beberapa ahli menjelaskan bahwa kepribadian (*personality traits*) mempengaruhi komponen motivasi dan niat untuk terlibat dalam perilaku kerja menyimpang. Karyawan yang memiliki kecenderungan patologis kemungkinan besar melakukan perilaku menyimpang di tempat kerja. Selain itu kesesuaian nilai (*value congruence*) juga akan berpengaruh pada tendensi sikap karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. *Value congruence* mengacu pada sejauh mana nilai-nilai pribadi yang diadun oleh individu konsisten dengan nilai-nilai organisasi dan norma kelompok. Semakin tinggi kesesuaian nilai perusahaan dan nilai-nilai pribadi, maka semakin besar kemungkinan karyawan mengidentifikasi dan menginternalisasi nilai-nilai perusahaan, begitu pula sebaliknya.

*Intention* dan *attitude* dalam hal ini merupakan niat untuk melakukan suatu tindakan. Niat ditentukan oleh sikap seseorang terhadap perlakuan yang diterimanya. Perlakuan perusahaan terhadap karyawan bisa memunculkan perilaku kerja yang menyimpang. Ketika karyawan merasa mendapatkan perlakuan yang tidak menyenangkan dari Perusahaan maka perilaku kerja yang menyimpang akan meningkat. Dengan demikian, ketidakpuasan kebutuhan karyawan pada Perusahaan akan mempengaruhi motivasi karyawan untuk berbuat penyelewengan di tempat kerja. *Emotion* mengacu pada ekspresi emosi yang dimiliki oleh seseorang. Emosi negatif yang dialami karyawan seperti kemarahan, frustrasi, dan ketakutan akan memungkinkan karyawan berperilaku menyimpang di tempat kerja. Tentunya hal ini akan merugikan organisasi atau pun karyawan lainnya.

Dengan demikian, Manajemen Perusahaan terlebih dahulu harus mengenali faktor-faktor penyebab terjadinya perilaku kerja menyimpang, sehingga intervensi yang diberikan menjadi tepat sasaran dalam menangani *organizational misbehavior*.

\*) Karyawan Bagian SDM PTPN XII

Pemenang II lomba opini