

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Pada penelitian analisis dimensional perilaku kerja menyimpang karyawan *outsourcer* PT. BAP didapatkan beberapa kesimpulan antara lain :

1. Perilaku kerja karyawan berdasarkan dimensi yang dianalisis yaitu produksi dan properti berada pada perilaku tidak menyimpang dengan tingkat rata-rata yang rendah yaitu sebesar **1.51** terhadap dimensi produksi dan **1.38** terhadap dimensi properti. Dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja karyawan tidak menyebabkan kerugian yang berdampak terhadap produktivitas dan aset perusahaan.
2. Perilaku kerja karyawan *outsourcer* PT. BAP berdasarkan karakteristik demografi seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja memiliki perilaku kerja yang tidak menyimpang. Berdasarkan pada masing-masing karakteristik demografis sebagai berikut :
 - Perilaku kerja berdasarkan tingkat pendidikan, karyawan dengan tingkat pendidikan SD dan SLTP memiliki perilaku kerja dengan rata-rata nilai yang cenderung lebih tinggi yang berdampak pada kerugian aset perusahaan, tetapi masih berada pada kategori tidak menyimpang.
 - Perilaku kerja karyawan berdasarkan jenis kelamin, dilihat berdasarkan dimensi produksi maupun properti berada pada berperilaku kerja dengan kategori tidak menyimpang, hanya saja pada jenis kelamin wanita

memiliki nilai rata-rata sedikit lebih tinggi terhadap dimensi properti walaupun tetap berada pada kategori tidak menyimpang.

- Karyawan berdasarkan usia, pada setiap karakteristik usia karyawan memiliki perilaku kerja yang tidak menyimpang dilihat berdasarkan dimensi produksi maupun properti.
 - Karyawan berdasarkan masa kerja, memiliki kecenderungan semakin tinggi masa kerja karyawan semakin tinggi pula nilai rata-rata yang dimiliki baik berdasarkan dimensi produksi maupun properti tetapi hasil tersebut tetap berada pada kategori perilaku kerja yang tidak menyimpang.
3. Berdasarkan dimensi dan demografi secara keseluruhan karyawan *outsourcer* PT. BAP berada pada kategori perilaku kerja tidak menyimpang sehingga tidak terdapat perilaku kerja menyimpang yang dominan dilakukan oleh karyawan, tetapi jika dilihat berdasarkan masing-masing pernyataan terhadap karakteristik demografis terdapat dua perilaku kerja yang berada pada kategori menyimpang yaitu meninggalkan lokasi kerja tanpa izin pimpinan dan menginformasikan ketidakhadiran hanya melalui pesan singkat (*sms*) yang hanya dilakukan oleh karyawan dengan masa kerja 10 tahun.

6.2 Implikasi Manajerial

Tuntutan pekerjaan dari perusahaan adalah kinerja yang optimal oleh karyawan, tetapi kadangkala kinerja diiringi oleh perilaku kerja yang menyimpang. Walaupun perilaku kerja menyimpang tidak dapat dihindari, meminimalkan adalah suatu kewajiban yang harus dilakukan. Menjadi tugas manajer HR untuk mencari informasi perihal penyebab, akibat, serta solusi terhadap perilaku kerja menyimpang, apakah muncul dari

karakteristik pribadi ataukah lingkungan kerja (Caruana, 2001:322), atau disebabkan karena adanya kebutuhan ekonomi dan kurangnya pengawasan (Wendi dan Jeffrey, 2005:117). Dampak yang seringkali terjadi akibat perilaku kerja menyimpang antara lain penurunan produktivitas, stres kerja, kehilangan waktu kerja bahkan tingginya tingkat “*turn over*” pada karyawan (Henle, et al., 2005:219). Keterkaitan topik perilaku kerja menyimpang dengan kondisi lingkungan kerja di PT. BAP antara lain :

- Secara umum terdapat karyawan yang cenderung menganggap beberapa perilaku yang bukan merupakan suatu pelanggaran melainkan tindakan yang umum dilakukan dan dapat diterima dari sisi sosial seperti, membicarakan isu negatif dan bergosip perihal pimpinan atau perusahaan. Terhadap dimensi agresi personal sebagian besar karyawan juga tidak pernah melakukan tindakan pencurian, membahayakan rekan kerja, maupun melecehkan orang lain baik secara verbal maupun seksual.
- Berdasarkan kondisi di PT. BAP terdapat cukup banyak pelanggaran yang terjadi pada karyawan *outsourcer*, karena keterbatasan penelitian sehingga hasil yang ada tidak dapat merefleksikan kondisi yang sesungguhnya pada karyawan *outsourcer* PT. BAP, maka diharapkan manajemen dapat mengetahui lebih mendalam terhadap perilaku kerja menyimpang dari karyawan yang terkait dengan dimensi politik dan agresi personal dari karyawan sehingga dapat diketahui berada pada kategori yang mana perilaku kerja karyawan terhadap dimensi tersebut.
- Kondisi perilaku kerja yang tidak menyimpang berdasarkan pada hasil analisis pada karyawan *outsourcer* di PT. BAP, diharapkan di masa mendatang manajemen dapat mempertahankan perilaku kerja karyawan agar tetap

kondusif dengan mengoptimalkan peran dari manajemen dan klien perusahaan melalui kontrol kinerja, evaluasi, pembinaan, pelatihan bahkan pelaksanaan aktivitas konseling terhadap karyawan agar tetap berada pada perilaku yang kondusif.

6.3 Saran

Kondisi dari perilaku kerja pada karyawan *outsourcer* PT. BAP yang tidak menyimpang merupakan hasil yang positif bagi manajemen, dengan banyaknya SDM yang dikelola peluang munculnya perilaku kerja menyimpang tetap ada, maka saran yang diberikan bersifat tindakan pencegahan terhadap munculnya perilaku kerja menyimpang di kemudian hari, maka saran-saran teknis yang dapat diimplementasikan oleh PT. BAP antara lain :

- Proses seleksi karyawan

Pada proses seleksi karyawan khususnya terhadap klien baru, PT. BAP harus konsisten terhadap standar yang ditetapkan terutama terhadap tingkat pendidikan calon karyawan yaitu SLTA, sehingga perusahaan dapat mengembangkan SDM dengan kualitas yang dapat dikembangkan dan dikelola serta sesuai dengan kebutuhan perusahaan bukan berdasarkan pada permintaan klien perusahaan untuk untuk mempertimbangkan karyawan dengan tingkat pendidikan di bawah standar. Konsistensi tersebut bertujuan untuk menghindarkan peluang terjadinya perilaku kerja menyimpang di masa mendatang dan bermanfaat bukan hanya buat PT. BAP tetapi juga klien perusahaan.

- **Konseling**

Selain pendekatan persuasif, manajemen PT. BAP diharapkan mampu berperan menjadi konselor bagi karyawan, bukan hanya terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran tetapi juga kepada karyawan yang berprestasi. Bertujuan untuk mengetahui lebih dalam apa yang menjadi kendala, keluhan, dan faktor penunjang karyawan dalam bekerja, sehingga manajemen dapat mengetahui dan mencegah perilaku kerja menyimpang yang kemungkinan akan terjadi.

- *Reward dan punishment*

Perusahaan harus dapat menyesuaikan tuntutan perusahaan dengan tuntutan karyawan, antara lain dengan menetapkan *reward* dan *punishment*. Prestasi yang diraih karyawan di lokasi kerja setidaknya harus dihargai melalui penghargaan secara simbolis seperti pengangkatan karyawan teladan tahunan, peluang karir di perusahaan untuk diangkat menjadi karyawan tetap, serta menetapkan standar kenaikan gaji karyawan setiap tahunnya. Sebaliknya jika karyawan melakukan pelanggaran maka *punishment* harus dijalankan secara adil mulai dari sanksi yang paling ringan yaitu teguran sampai dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

- **Aktivitas kontrol**

Adanya aktivitas kontrol secara rutin terhadap karyawan di setiap lokasi kerja merupakan salah satu faktor untuk meminimalkan perilaku kerja menyimpang, agar lebih optimal dan berjalan efektif sebaiknya aktivitas kontrol yang dilakukan melalui bekerja secara bersama-sama antara manajemen PT. BAP dengan klien. Aktivitas kontrol diefektifkan dengan membentuk tim kontrol

yang melibatkan manajemen PT. BAP dengan klien secara langsung, menetapkan standar kontrol kinerja yang sama, menetapkan sanksi yang adil sehingga pemantauan terhadap perilaku kerja karyawan dapat lebih objektif.

Beberapa saran yang diajukan tersebut juga sependapat dengan referensi yang diungkapkan oleh Robinson dan Bennett (1995:562) berpendapat bahwa untuk meminimalkan perilaku kerja menyimpang dari karyawan perusahaan harus konsisten dalam melaksanakan evaluasi terhadap *background*, kinerja, dan perilaku karyawan tersebut. Henle, et al. (2005:219) juga berpendapat bahwa menyamakan tingkat *input* (gaji, karir, dan promosi) dengan *output* (keahlian, *training*, edukasi dan semangat kerja) terhadap karyawan dapat menghindarkan karyawan dari perilaku kerja menyimpang.

Sedangkan saran yang dapat diimplementasikan oleh PT. BAP terhadap perilaku kerja menyimpang yang dilakukan oleh karyawan antara lain :

- Terhadap perilaku kerja menyimpang karyawan yang meninggalkan lokasi kerja tanpa ijin kepada pimpinan terlebih dahulu, berdasarkan pada kondisi pada lokasi kerja yang jauh dari pengawasan dan tidak terdapatnya *direct supervisor* dari perusahaan klien maka solusi paling tepat adalah karyawan diwajibkan untuk menginformasikan secara langsung lewat telepon kepada tim kontrol manajemen PT. BAP pada saat memulai dan mengakhiri pekerjaan.
- Terhadap perilaku kerja menyimpang karyawan yang menginformasikan ketidakhadiran hanya melalui pesan singkat (*sms*), yaitu dengan menetapkan peraturan dengan sanksi pemotongan upah terhadap karyawan dalam hitungan harian serta ketidakhadiran karyawan tidak ditetapkan sebagai ijin secara resmi.

6.4 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian memiliki keterbatasan yang dapat mempengaruhi proses pengolahan, analisis, dan hasil penelitian, keterbatasan dalam penelitian memiliki beberapa penyebab antara lain :

1. Kuesioner yang digunakan memiliki kekurangan pada pertanyaan seperti bersifat ambigu, menggunakan istilah yang masih belum diketahui oleh responden, menggunakan kalimat pernyataan yang sebelumnya tidak pernah dilakukan oleh responden.
2. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung oleh peneliti dan didampingi oleh manajemen PT. BAP, sehingga responden dalam melakukan pengisian kuesioner bisa juga cenderung menutupi kondisi yang sebenarnya terjadi.
3. Kuesioner yang digunakan hanya dapat menjelaskan dan menganalisis dua dimensi dari empat dimensi yang diharapkan yaitu produksi dan properti, sehingga tidak semua perilaku kerja menyimpang dapat dianalisis sehingga tidak mampu merefleksikan definisi dari *deviant workplace behavior* secara keseluruhan.
4. Penelitian yang bersifat deskriptif, sehingga sangat tergantung pada sumber informasi yang berasal dari responden. Dengan topik perilaku kerja menyimpang maka jenis informasi yang didapatkan bersifat persepsi yaitu pendapat pribadi yang dialami oleh karyawan, maka kualitas dari jawaban cenderung lebih baik dari kondisi sebenarnya.
5. Penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki cukup banyak titik penyebaran di setiap lokasi kerja sehingga waktu yang ditetapkan untuk melakukan pengisian kuesioner terbatas.

6. Wawancara yang dilakukan hanya terbatas pada manajemen PT. BAP saja tanpa didukung informasi dari karyawan sehingga memungkinkan menutupi beberapa kondisi tertentu sehingga tidak seluruhnya dapat diketahui oleh peneliti serta informasi yang didapatkan tidak secara langsung diperoleh dari sumber pelaku perilaku menyimpang.