

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Dalam penelitian diperlukan konsep yang sejalan dengan tujuan dari penelitian, definisi awal yang diperlukan antara lain pemahaman dari perilaku kerja menyimpang dari karyawan atau *Deviant Workplace Behavior* (DWB) dijelaskan sebagai berikut :

2.1 *Deviant Workplace Behavior*

Sudah banyak yang mengartikan pemahaman dari perilaku kerja menyimpang antara lain diartikan sebagai “*antisocial behavior*” (Robinson & O’Leary-Kelly, 1998), “*organizational missbehavior*” (Vardi & Wiener, 1996), “*non-compliant behavior*” (Puffer, 1987) “*workplace deviance*” (Robinson & Greenberg, 1998) dan “*disfunctional workplace behavior*” (Griffin et al., 1998). Perilaku kerja menyimpang dari karyawan atau *Deviant Workplace Behavior* didefinisikan berdasarkan Kaplan (1975) :

“Employee deviance is defined here as voluntary behavior that violates significant organizational norms and in so doing threatens the well-being of an organization, its members, or both. Employee deviance is voluntary in that employees either lack the motivation to conform to normative expectations of the social context or become motivation to violate those expectations”

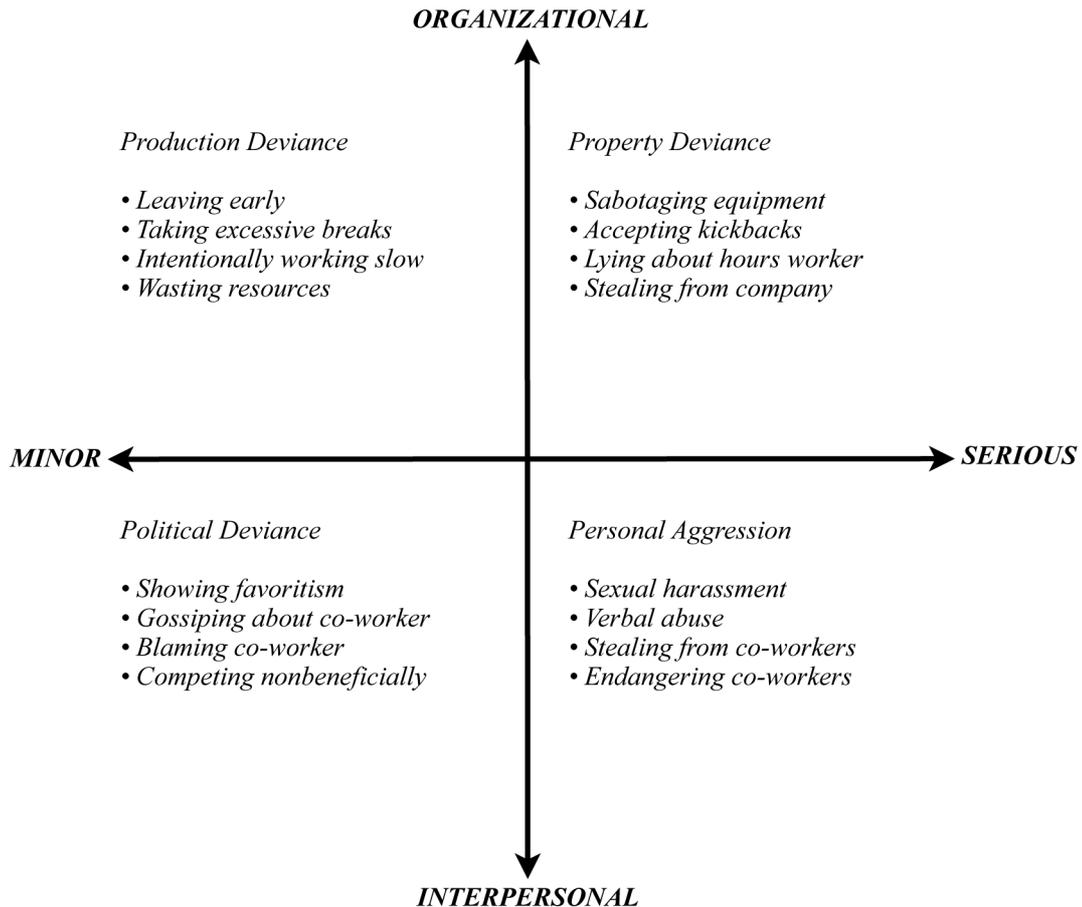
Menjelaskan bahwa perilaku kerja menyimpang dari karyawan didefinisikan sebagai perilaku yang melanggar norma organisasi secara signifikan sehingga dapat mengancam kelangsungan organisasi, anggota-anggotanya atau bahkan keduanya. Penyimpangan karyawan dianggap sukarela karena karyawan tersebut kurang memiliki motivasi untuk mengikuti harapan-harapan normatif dalam konteks sosial atau justru menjadi termotivasi untuk melanggar harapan-harapan tersebut.

Selain itu perilaku kerja menyimpang yang terjadi di lokasi kerja juga dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2007:276) :

“Deviant workplace behavior is likely to flourish where it’s supported by group norms. What this means for managers is that when deviant workplace norms surface, employee cooperation, commitment, and motivation are likely to suffer. This, in turn, can lead to reduce employee productivity and job satisfaction and increase turnover.”

Menjelaskan bahwa perilaku kerja menyimpang tumbuh dengan dukungan dari norma-norma kelompok. Untuk para manajer jika perilaku kerja menyimpang di lokasi kerja terjadi maka kerjasama antara karyawan, komitmen dan motivasi cenderung menurun. Hal ini pada akhirnya mengakibatkan turunnya produktivitas karyawan dan kepuasan kerja serta meningkatkan perputaran karyawan di perusahaan.

Penyimpangan perilaku kerja dikategorikan dalam beberapa jenis oleh Robinson dan Bennett (1995:565). Pada dasarnya perilaku kerja menyimpang memiliki dua kategori tingkat penyimpangan yaitu minor dan mayor, dan hasil dari penelitian terdapat 4 kategori penyimpangan yang menonjol antara lain produksi, properti, politik dan agresi personal. Tipologi dari perilaku kerja menyimpang dijelaskan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1
Typology of Deviant Workplace Behavior
 Sumber : Robinson & Bennett (1995:565)

2.1.1 *Production*

Hollinger dan Clark (1982:333) mendefinisikan perilaku kerja menyimpang yang berkaitan dengan produksi “*behavior that violate the formally prescribed norms delineating the minimal quality and quantity of work to be accomplished*”. Robinson dan Bennett (1995:562) pada penelitiannya mendapatkan hasil beberapa perilaku kerja menyimpang yang dikategorikan *production* antara lain :

“employee making personal calls, employee wasting company resources, employee coming in late or leaving early, employee leaving job in progress, employee calling in sick when not, employee taking excessive breaks, employee working unnecessary overtime, employee intentionally working slow, employee hiding in back room to read newspaper, employee endangering self serta employee talking with coworker instead of working”.

Dijabarkan lebih lanjut komponen yang termasuk dalam penyimpangan perilaku kerja dari produksi yang lebih terfokus pada produktivitas karyawan di lokasi kerja dan pada saat jam kerja antara lain yang meliputi karyawan melakukan komunikasi melalui telepon maupun *e-mail* untuk kepentingan pribadi, karyawan bekerja dengan menggunakan sumberdaya secara berlebihan, karyawan meninggalkan pekerjaan, karyawan datang terlambat maupun pulang lebih awal, karyawan meluangkan waktu istirahat cukup lama, karyawan beralasan sakit untuk tidak masuk kerja, karyawan dengan sengaja meluangkan waktu lebih pada saat istirahat, karyawan dengan sengaja bekerja lamban, karyawan bekerja lembur tidak sesuai dengan pekerjaan, karyawan membaca koran pada saat bekerja, karyawan membahayakan diri sendiri pada saat bekerja dan karyawan dengan sengaja melakukan diskusi di luar pekerjaan dengan rekan kerja pada waktu bekerja.

2.1.2 Property

Hollinger dan Clark (1982:333) mendefinisikan perilaku kerja menyimpang yang berkaitan dengan properti *“those instances where employees acquire or damage the tangible property or assets of the work organization without authorization”*. Dijelaskan antara lain tindakan dari karyawan tanpa memiliki wewenang yang berdampak terhadap kerusakan properti atau aset perusahaan di lokasi kerja.

Robinson dan Bennett (1995:562) pada penelitiannya mendapatkan hasil beberapa perilaku kerja menyimpang yang dikategorikan *property* antara lain :

“employee sabotaging equipment, employee stealing customer’s possession, employee covering up mistakes, employee misusing expense account, employee overcharging for services for own profit, employee sabotaging merchandise, employee intentionally making error, employee going against boss’s decision, employee stealing money from cash drawer, employee stealing company equipment and merchandise, employee accepting kickbacks, employee lying about hours worker, serta employee missusing discount privilege”.

Dijabarkan lebih lanjut komponen yang termasuk dalam penyimpangan perilaku kerja dari properti yang lebih terfokus pada aset perusahaan antara lain, karyawan melakukan sabotase pada peralatan perusahaan, karyawan menutupi kesalahan dalam bekerja, karyawan melakukan penyalahgunaan terhadap biaya perusahaan, karyawan melakukan *mark-up* biaya servis untuk keuntungan pribadi, karyawan melakukan sabotase terhadap *merchandise* perusahaan, karyawan seringkali melakukan kesalahan dalam bekerja, karyawan menolak perintah atasan, karyawan mencuri uang melalui anggaran biaya perusahaan, karyawan mencuri peralatan maupun *merchandise* perusahaan, karyawan menerima uang di luar hak dari kegiatan operasional perusahaan, karyawan berbohong terhadap jam kerja yang digunakan serta karyawan menyalahgunakan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.3 Political

Robinson dan Bennett (1995:566) mendefinisikan perilaku kerja menyimpang yang berkaitan dengan politik, yaitu *“engagement in social interaction that puts other individuals at a personal or political disadvantage”*. Mengkategorikan perilaku kerja menyimpang yang dilakukan melalui sikap interaksi sosial yang cenderung tidak menguntungkan terhadap individu atau perorangan di dalam perusahaan.

Robinson dan Bennett (1995:562) pada penelitiannya mendapatkan hasil beberapa perilaku kerja menyimpang yang dikategorikan *political* antara lain:

“employee acting foolish in front of customer, employee starting negative rumors about company, employee blaming co-worker for mistakes, employee gossiping about manager, employee gossiping about co-worker, employee competing in nonbeneficial way”.

Dijabarkan lebih lanjut komponen yang termasuk dalam penyimpangan perilaku kerja dari politik yang lebih terfokus pada hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan yaitu karyawan yang berperilaku ceroboh di depan pelanggan, karyawan membicarakan rumor negatif tentang perusahaan, karyawan memarahi rekan kerja berdasarkan pada kesalahan yang terjadi, karyawan bergosip perihal pimpinan, karyawan bergosip perihal rekan kerja, serta karyawan berkompetensi melalui cara yang tidak menguntungkan.

2.1.4 *Personal Aggression*

Robinson dan Bennett (1995:566) mendefinisikan perilaku kerja menyimpang yang berkaitan dengan agresi personal, yaitu *“behaving in an aggressive or hostile manner toward other individuals”*. Dijelaskan antara lain tindakan agresif atau perilaku yang tidak bersahabat terhadap individu lainnya yang berdampak merugikan. Tindakan tersebut dilakukan secara verbal melalui menghina rekan kerja, mempermalukan rekan kerja di tempat umum, mencuri barang pribadi rekan kerja sampai dengan melakukan pelecehan seksual terhadap lawan jenis.

Robinson dan Bennett (1995:562) pada penelitiannya mendapatkan hasil beberapa perilaku kerja menyimpang yang dikategorikan dalam *personal aggression* antara lain:

“employee physically abusing customer, employee stealing co-worker’s possessions, employee verbally abusing customer, employee endangering co-worker’s by reckless behavior, employee sexually harassing co-worker”.

Dijabarkan lebih lanjut komponen yang termasuk dalam penyimpangan perilaku kerja dari agresi personal yang lebih terfokus pada emosional individu yang tidak

terkontrol antara lain karyawan secara fisik melecehkan pelanggan, karyawan yang mencuri tanggung jawab dari rekan kerja yang bukan wewenangnya, karyawan secara verbal melecehkan pelanggan, karyawan membahawakan rekan kerja dengan perilaku yang negatif, karyawan melakukan pelecehan seksual terhadap rekan kerja.

Perilaku kerja menyimpang merupakan emosi negatif yang timbul disebabkan karena ketidaksesuaian antara harapan dengan pencapaian yang didapatkan di lokasi kerja, menurut Robbins dan Judge (2007:255). Terdapat beberapa harapan dari karyawan yang tidak tercapai sehingga menjadi salah satu sumber dari perilaku kerja menyimpang di lokasi kerja seperti harapan terhadap penilaian kinerja yang baik, gaji yang lebih tinggi, ruang yang nyaman, dan kesuksesan dalam bekerja. Perilaku kerja menyimpang yang terjadi direfleksikan terhadap rekan kerja, pimpinan, maupun aset di perusahaan.

Berdasarkan pada beberapa tipe perilaku menyimpang yang ada di lokasi kerja, Baucus dan Near (1991:9) menjelaskan bahwa perilaku ilegal atau negatif lebih banyak muncul pada perusahaan besar yang membutuhkan sumberdaya yang besar pula. Baik perusahaan maupun karyawan dapat terlibat melakukan penyimpangan selama perilaku menyimpang tersebut dapat diterima dari sisi sosial di dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Baucus dan Near (1991:9) mendapatkan hasil bahwa perilaku menyimpang pada dimensi produksi dan properti cenderung muncul pada karakteristik karyawan yang berada pada usia muda, baru masuk kerja, bekerja paruh waktu, dan mendapatkan gaji yang rendah. Sedangkan Peterson (2002:47) juga menjelaskan bahwa pada situasi lingkungan kerja terdapat faktor kunci yang memicu perilaku kerja menyimpang seperti, penerapan sanksi yang tidak adil, iklim dan budaya perusahaan, serta peran perilaku supervisi. Appelbaum et al. (2005:43) menjelaskan keterkaitan antara faktor demografi dengan perilaku menyimpang antara lain, pertama gender, yaitu laki-laki cenderung lebih

agresif dibandingkan wanita sehingga lebih sering melakukan perilaku menyimpang. Kedua masa kerja, karyawan dengan masa kerja yang rendah lebih berpeluang melakukan perilaku menyimpang dibandingkan karyawan dengan masa kerja yang tinggi. Ketiga pendidikan, karyawan yang berpendidikan tinggi cenderung memiliki perilaku menyimpang yang rendah dibandingkan dengan karyawan dengan pendidikan yang rendah, keempat usia, yaitu karyawan yang berumur memiliki perilaku yang bijak dibandingkan karyawan pada usia muda.

Terdapat beberapa tindakan yang dilakukan perusahaan untuk meminimalkan perilaku kerja menyimpang dari karyawan antara lain dengan :

- Pembentukan budaya organisasi secara spesifik yang berdasarkan pada nilai-nilai, norma dan etika pada perusahaan, lalu disosialisasikan beserta strategi, misi, dan filosofi perusahaan kepada setiap individu secara jelas dan tepat (Sinclair, 1993:66).
- Memahami perbedaan dari nilai-nilai yang ada pada sub-budaya perusahaan, karena karyawan berasal dari budaya yang berbeda-beda maka manajemen diharapkan mampu memahami karyawan dengan setiap budaya yang dimiliki (Appelbaum et al., 2005:43).
- Manajemen secara konsisten melakukan evaluasi terhadap “*background*” dari karyawan sebelum dilakukan penerimaan pada saat rekrutmen, sehingga perusahaan dapat menghindari dari perilaku menyimpang yang kemungkinan terjadi di masa mendatang (Robinson dan Bennett, 1995:562). Selain itu juga manajemen diharapkan dapat menyesuaikan pemberian hukuman yang tepat terhadap pelanggaran norma-norma budaya perusahaan.

- Perusahaan harus menyamakan antara tingkat *input* (gaji, karir, dan promosi) dengan *output* (keahlian, *training*, edukasi dan semangat kerja) yang dimiliki oleh karyawan, karena karyawan cenderung membandingkan dengan karyawan lainnya (Henle, et al., 2005:219). Jika rasio *input* yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan memiliki nilai sebanding atau lebih daripada *output* dari karyawan maka karyawan akan cenderung menghindari perilaku menyimpang.