

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan 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 PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) yang telah menerapkan *overall cost leadership* sebagai strategi bisnis. PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) melakukan pengelolaan biaya agar lebih efektif dan efisien serta menjaga konsistensi mutu produk sehingga memiliki daya saing tinggi yang 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. Hal ini juga dilakukan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan tetap mengedepankan tata nilai perusahaan. Dalam pelaksanaannya PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) memiliki visi, misi dan enam tata nilai perusahaan.

Adapun visi PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) adalah menjadi Perusahaan agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh-kembang berkelanjutan. Sedangkan misinya adalah melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan

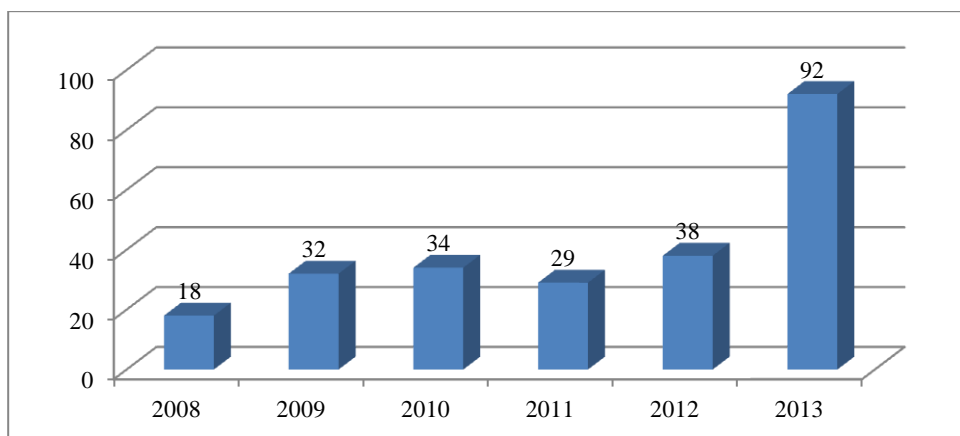
Good Corporate Governance, meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan melalui inovasi serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi, menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi *shareholders* dan *stakeholders* lainnya, mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) menerapkan tata nilai perusahaan yang biasa dikenal dengan “SPIRIT” sebagai bagian terpenting dan yang harus dijunjung tinggi oleh seluruh karyawan demi mewujudkan perusahaan yang bertaraf *World Class Company*. Adapun di dalam SPIRIT terkandung beberapa unsur yaitu sinergi, profesionalitas, integritas, responsibilitas, inovasi, dan transparansi. Sinergi dalam hal ini selalu memadukan berbagai kekuatan yang saling mendukung untuk mencapai hasil yang terbaik. Profesionalitas adalah loyal kepada Perusahaan dan memiliki komitmen yang tinggi, dalam menjalankan tugas dan perannya, menghasilkan produk bernilai tinggi, dan selalu berupaya meningkatkan kompetensi. Sedangkan integritas digambarkan dengan selalu berpegang teguh pada prinsip keberadaan dalam menjalankan tugas dan perannya sesuai peraturan yang berlaku secara jujur, konsisten, ikhlas dan sepenuh hati. Responsibilitas dalam hal ini selalu menggunakan logika berpikir, kesadaran diri, mengembangkan imajinasi maupun mendengarkan suara hati dalam mengambil setiap keputusan dan tindakan. Inovasi digambarkan dengan selalu

mengembangkan dan memperbaiki diri atau keadaan secara kreatif dengan semangat “hari esok harus lebih baik dari hari ini dan kemarin”. Transparansi ditunjukkan dengan selalu menjunjung tinggi keterbukaan dan keadilan.

Untuk 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. Perilaku kerja yang menyimpang merupakan setiap tindakan yang disengaja oleh anggota organisasi yang menentang dan melanggar norma organisasi dan / atau nilai-nilai sosial, adat istiadat dan standar perilaku yang tepat (Vardi dan Wiener, 1996 dalam Vardi & Weitz, 2004).

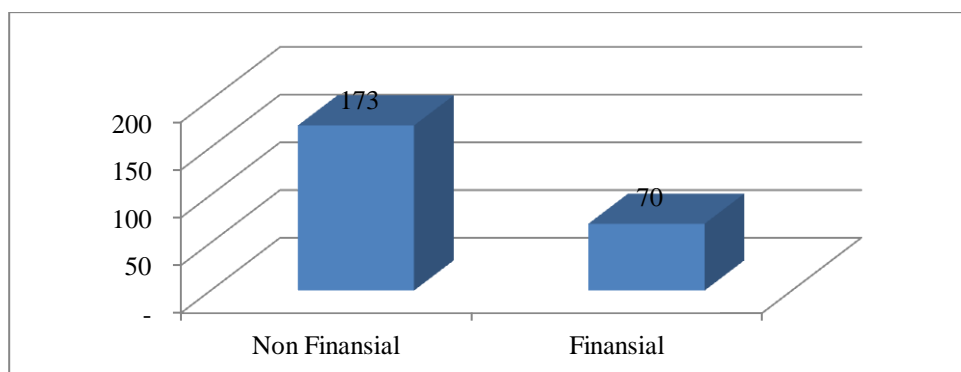
Data yang diperoleh peneliti dari Bagian Sumber Daya Manusia PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) yang merupakan temuan hasil audit Bagian Satuan Pengawasan Internal menunjukkan bahwa terdapat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan baik yang berhubungan dengan finansial ataupun non finansial dengan data sebagai berikut :



Gambar 1.1. Data Pelanggaran Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Tahun 2008 - 2013

Gambar 1.1. merupakan grafik data pelanggaran karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) tahun 2008 – 2013 yang menunjukkan bahwa terjadi kenaikan jumlah pelanggaran dari tahun ke tahun. Pelanggaran yang tercatat dari tahun 2008 hingga tahun 2013 adalah pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) yang dilakukan oleh karyawan pimpinan dan/atau karyawan pelaksana baik di Unit Kebun, Unit Kantor Direksi ataupun di Kantor Wilayah. Data yang diperoleh peneliti tercatat bahwa pelanggaran terjadi di Unit Kebun antara lain : Tretes, Ngrangkah Pawon, Bantaran, Bangelan, Kaibakar, Wonosari, Kertowono, Gunung Gambir, Zeelandia, Banjarsari, Renteng, Mumbul, Kotta Blater, Kalisanen, Glantangan, Silosanen, Sumber Tengah, Blawan, Kayumas, Gunung Gunitir, Malangsari, Pasewaran, Kaliselogiri, Sumber Jambe, Sungai Lembu, Kendeng Lembu, Kalirejo, kalitelepak, Kalisepanjang, Jatirono dan Kalikempit. Pelanggaran juga terdapat di Unit Kantor Wilayah I dan Kantor Wilayah II.

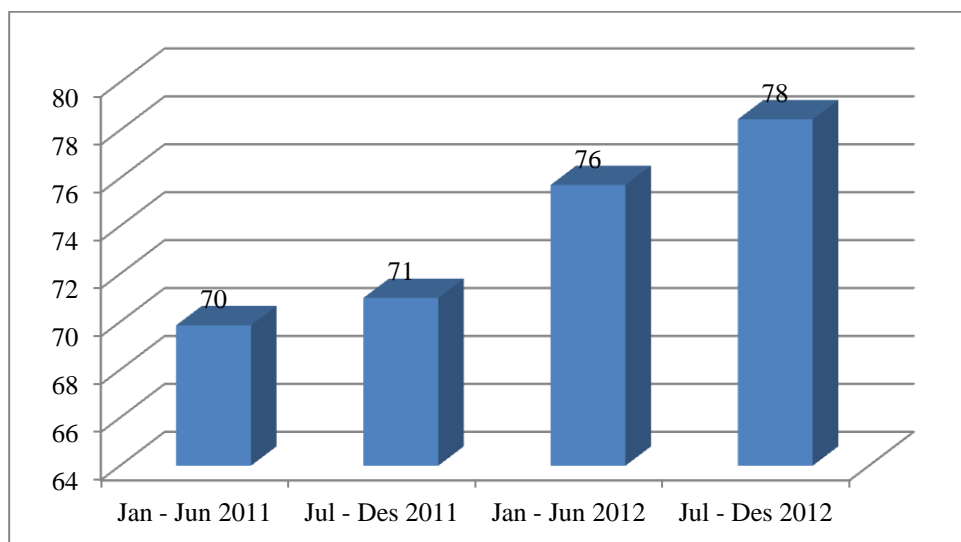
Sedangkan pelanggaran di Unit Kantor Direksi terjadi di Bagian Satuan Pengawasan Internal, Tanaman, Budidaya Kayu dan Tanaman Semusim, Perencanaan dan Pengembangan, Pemasaran, Pengadaan, Hukum dan Umum dan Sekretaris Perusahaan.



Gambar 1.2. Grafik Jenis Pelanggaran Periode 2008 - 2013

Berdasarkan gambar 1.2. dapat dilihat bahwa dari 243 kasus pelanggaran yang tercatat di Bagian Sumber Daya Manusia terdiri dari 70 kasus penyelewengan finansial perusahaan dan 173 kasus berupa pelanggaran non finansial. Adapun pelanggaran non finansial antara lain : 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.

Data pelanggaran juga terlihat dari data keterlambatan karyawan yang terjadi di Kantor Direksi periode tahun 2011 hingga 2012. Data pelanggaran tersebut menunjukkan bahwa terjadi peningkatan keterlambatan karyawan yang dapat diperinci melalui gambar 1.3. di bawah ini :



Gambar 1. 3. Persentase Keterlambatan Karyawan Kantor Direksi tahun 2011-2012

Gambar 1.3. merupakan grafik data keterlambatan karyawan Kantor Direksi yang dilakukan oleh karyawan pimpinan dan karyawan Pelaksana.

Persentase keterlambatan periode Januari 2011 sampai dengan Desember 2012 terlihat terjadi kenaikan. Keterlambatan karyawan ini terjadi di seluruh Bagian Kantor Direksi. Adapun rata-rata keterlambatan karyawan Bagian Akuntansi sebesar 78%, Bagian Keuangan sebesar 80%, Bagian Sumber Daya Manusia sebesar 76%, Bagian Hukum dan Umum sebesar 61%, Bagian Pengadaan sebesar 79%, Bagian Kesehatan sebesar 77%, Bagian Perencanaan dan Pengembangan sebesar 79%, Bagian Pemasaran sebesar 75%, Bagian Tanaman 71%, Bagian Budidaya Kayu dan Tanaman Semusim sebesar 85%, Bagian Teknik dan Pengolahan sebesar 59%, Bagian Satuan Pengawasan Internal sebesar 55% dan Bagian Sekretaris Perusahaan sebesar 81%. Berdasarkan data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dari 249 karyawan di Unit Kantor Direksi yang datang terlambat ke tempat kerja sejumlah 199 orang.

Selain kasus tersebut di atas, masih terdapat beberapa kasus lain yang menurut Kepala Bagian Sumber Daya Manusia Bapak Ir. H. Abdul Nasser Prawirawinata, MM tidak dilaporkan ke Bagian Sumber Daya Manusia dan tidak terungkap dari hasil audit Bagian Satuan Pengawasan Internal bahwa masih dijumpai pelanggaran yang dilakukan karyawan baik di Kantor Direksi ataupun di Unit Kebun antara lain : penggunaan barang dan fasilitas milik perusahaan untuk kepentingan pribadi, berpakaian dan berpenampilan tidak sesuai dengan ketentuan Perusahaan, meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja tanpa seijin atasan langsung atau yang berwenang, melakukan aktivitas di luar kepentingan Perusahaan dalam jam kerja, melakukan perbuatan asusila, dengan sengaja atau ceroboh merusak atau membiarkan dalam kegiatan bahaya harta milik

Perusahaan, membongkar atau membocorkan rahasia jabatan dan atau rahasia Perusahaan kecuali untuk kepentingan Negara. Fenomena perilaku karyawan yang menyimpang tersebut juga diperoleh melalui wawancara secara *random sampling* kepada tujuh orang karyawan dari berbagai strata tentang perilaku kerja mereka bahwa mereka melakukan aktivitas di luar kepentingan Perusahaan dalam jam kerja. Mempertimbangkan jumlah pelanggaran yang terjadi di perusahaan yang menyebabkan kerugian finansial perusahaan maka perilaku kerja menyimpang (*organizational misbehavior*) ini merupakan permasalahan internal perusahaan yang harus segera ditangani.

Selama ini perusahaan telah melakukan beberapa penanganan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Perusahaan memberikan Surat Teguran bagi karyawan yang melakukan penyimpangan non finansial. Sedangkan untuk karyawan yang melakukan penyimpangan finansial diberikan Surat Peringatan I, Surat Peringatan II dan Surat Peringatan III yang di dalam Surat Peringatan tersebut tercantum beberapa hukuman yang diberikan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran yaitu penurunan masa kerja golongan, penetapan masa kerja golongan, meminta kembali finansial perusahaan dan memutasikan. Namun penanganan yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) belum dijadikan proses pembelajaran bagi karyawan sehingga jenis pelanggaran yang sama dilakukan oleh karyawan lainnya.

Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara secara *random sampling* kepada karyawan pimpinan non produksi dan karyawan pelaksana non produksi bahwa responden menilai terkadang mereka mengalami

kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan atas tugas yang dilakukan oleh mereka. Ketidakjelasan dalam pihak kewenangan menyebabkan karyawan non produksi mengalami kebingungan dan membuat mereka cenderung mengabaikan perintah atasan langsung karena mereka harus menyelesaikan pekerjaan dari atasan dari bidang yang berbeda. Responden mengutarakan bahwa batasan standar kinerja saat ini belum jelas antara kinerja yang baik dan kinerja yang buruk. Standar kerja cenderung dibuatnya sendiri sehingga apabila telah menyelesaikan tugas pokoknya maka mereka menggunakan jam kerjanya untuk melakukan hal-hal di luar kepentingan perusahaan.

Saat ini karyawan pimpinan non produksi dan karyawan pelaksana non produksi tidak merasa memiliki kebebasan bertindak sehingga mereka tidak berani untuk melakukan kebebasan. Responden juga mengutarakan adanya ketidakkonsistenan pemberian penghargaan. Mereka merasakan bahwa penghargaan diberikan ketika mereka berkinerja baik namun terkadang penghargaan tidak mereka terima. Ketidakkonsistenan dalam memberikan penghargaan ini membuat mereka berpikir bahwa berkinerja baik pun belum tentu mendapatkan penghargaan dari perusahaan. Karyawan pimpinan non produksi dan karyawan pelaksana non produksi merasakan bahwa sudah adanya kerjasama dalam kelompok kerja namun hubungan mereka hanya sebatas penyelesaian pekerjaan. Selain itu karyawan menyatakan bahwa mereka memilih tetap bertahan dalam organisasi hingga usia pensiun karena perusahaan memberikan manfaat positif dalam kehidupannya. Persepsi karyawan terhadap iklim organisasi inilah

membuat mereka melakukan perilaku kerja menyimpang (*organizational misbehavior*).

Beberapa ahli menekankan efek faktor organisasi terhadap perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan kesalahan antara lain : iklim organisasi (Boye dan Jones, 1997; Griffin dkk, 1998; Hollinger dan Clark,1983; Kemper, 1966; Trevino, 1986 dalam Vardi, 2001), iklim etika (Carr, 1968 dalam Vardi, 2001; Jones, 1991 dalam Vardi & Weitz, 2004; Nystorm, 1990, Kohlberg, 1984 dalam Maesschalck, 2004), penghargaan dan sistem pengawasan (Griffin dkk, 1998 dalam Vardi, 2001; Vardi dan Wiener, 1996 dalam Vardi & Weitz, 2004). Iklim juga dapat mempengaruhi niat seseorang (Bruner, 1964 dalam Vardi, 2001), iklim juga dianggap sebagai penentu penting munculnya perilaku kerja (Litwin dan Stringer, 1968 dalam Vardi, 2001; Schneider, 1975 dalam Vardi & Weitz, 2004; Turnispeed, 1988 dalam Veni & Ramachandran, 2012).

Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Trevino (1986) bahwa faktor situasional dan organisasi diketahui mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan. Salah satu faktor organisasi yang telah terbukti memiliki dampak yang signifikan pada perilaku karyawan adalah iklim organisasi (Turnipseed, 1988 dalam Veni & Ramachandran, 2012). Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi baik formal maupun informal (Reichers & Schneider, 1990 dalam Vardi, 2001). Studi yang telah dilakukan oleh para ahli sebelumnya bahwa karyawan cenderung menerima dan menginternalisasi iklim organisasi tempat mereka bekerja, dan bahwa persepsi iklim memiliki dampak penting pada perilaku mereka (Hellriegel dan Slocum,

1974 dalam Borman dkk, 2003); Friedlander dan Greenberg, 1971 dalam Vardi, 2001; Litwin dan Stringer, 1968 dalam Vardi, 2001; Pritchard dan Karasick, 1973 dalam Vardi, 2001; Schneider dan Hall, 1972 dalam Vardi & Weitz, 2004; Schneider, 1978 dalam Vardi, 2001; Steers dan Porter, 1979 dalam Ghazanfar dkk, 2011).

Sedangkan salah satu jenis iklim kerja yang berkaitan dengan konteks organisasi adalah iklim etika (Victor & Cullen, 1988 dalam Vardi, 2001). Beberapa studi telah menunjukkan bahwa iklim etika organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku etis dari karyawan. (Deshpande, George, & Joseph, 2000 dalam Maesschalck, 2004; Fritzsche, 2000; Trevino dkk, 1998 dalam Vardi & Weitz, 2004). Iklim etika organisasi dapat dihubungkan dengan perilaku etis karyawan dan berbagai perilaku-perilaku kontra produktif seperti keterlambatan, ketidakhadiran, dan penurunan kinerja (Wimbush & Shepard, 1994 dalam Vardi, 2001).

Dengan demikian, iklim etika organisasi dimungkinkan menyebabkan munculnya perilaku etis atau terjadinya perilaku kerja yang menyimpang. Sejalan dengan pernyataan tersebut bahwa beberapa perilaku yang dianggap menyimpang juga dapat dianggap perilaku tidak etis (Robinson & Bennett, 1995 dalam Lawrence & Robinson, 2007). Perilaku etis berfokus pada perilaku yang benar atau salah dalam hal keadilan, hukum, atau pedoman sosial yang menentukan moralitas karyawan. Sedangkan perilaku menyimpang berfokus pada perilaku yang melanggar norma organisasi. Sistem nilai yang berlaku dalam organisasi

ataupun iklim etika memiliki peranan utama dalam perusahaan tempat karyawan bekerja (Trevino dkk, 1998 dalam Vardi & Weitz, 2004).

Berdasarkan fakta-fakta dan fenomena yang ditemui oleh peneliti dan teori-teori yang menunjang inilah yang melandasi peneliti untuk menguji secara empiris pengaruh iklim organisasi dan iklim etika terhadap perilaku kerja menyimpang pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).

1.2. Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang yang telah disebutkan di atas, maka peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja menyimpang (*organizational misbehavior*) pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) ?
2. Apakah ada pengaruh iklim etika organisasi terhadap perilaku kerja menyimpang (*organizational misbehavior*) pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) ?
3. Apakah ada perbedaan persepsi iklim organisasi antara karyawan pimpinan dengan karyawan pelaksana PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)?
4. Apakah ada perbedaan persepsi iklim etika organisasi antara karyawan pimpinan dengan karyawan pelaksana PT Perkebunan Nusantara XII (Persero)?
5. Apakah ada perbedaan persepsi iklim organisasi di tiap unit PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) ?

6. Apakah ada perbedaan persepsi iklim etika organisasi di tiap unit PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) ?

1.3. Signifikasi Penelitian

1. Penelitian pengaruh iklim organisasi dan iklim etika perilaku kerja yang menyimpang pernah dilakukan oleh Yoav Vardi tahun 2001 yang tertuang dalam *Journal of Business Ethics* dengan judul *The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work*.

Penelitian tersebut dilakukan pada karyawan produksi baja sejumlah 97 orang karyawan pimpinan dan non pimpinan dari beberapa departemen yang berbeda yaitu Produksi, Pelayanan, Administrasi dan Pemasaran. Pengukuran perilaku kerja menyimpang menggunakan kuesioner kepada rekan kerja untuk menghindari subyektivitas yang item pernyataannya berdasarkan hasil wawancara Human Resources Division Manager. Variabel iklim organisasi menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari kuesioner iklim organisasi Litwin dan Stringer (1968).

Sedangkan pengukuran iklim etika juga menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari kuesioner Victor dan Cullen (1988). Hasil penelitian tersebut antara lain : tidak ada hubungan antara perilaku kerja menyimpang (*organizational misbehavior*) dengan iklim organisasi khususnya dimensi penghargaan dan dukungan, persepsi atasan terhadap iklim organisasi lebih positif daripada persepsi bawahan, tidak ada perbedaan skor perilaku kerja menyimpang antara atasan dan bawahan, dimensi iklim etis aturan dan peraturan lebih tinggi daripada dimensi yang

lainnya, ada perbedaan iklim etika di setiap unit, ada pengaruh iklim organisasi dan iklim etika terhadap perilaku kerja menyimpang, iklim etika memiliki pengaruh lebih tinggi daripada iklim organisasi.

2. Penelitian hubungan perilaku menyimpang di tempat kerja dengan iklim etika organisasi yang dilakukan oleh Dane K. Peterson tahun 2002 yang tertuang dalam *Journal of Business and Psychology* dengan judul *Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate*.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh iklim etika organisasi terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Penelitian ini dilakukan dengan teknik survei pada mahasiswa MBA yang sudah bekerja. Hasil penelitian tersebut adalah adanya pengaruh iklim etika organisasi terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja.

1.4. Tujuan Penelitian

1.4.1. Tujuan Umum

Terkait dengan rumusan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan umum yaitu:

1. Menguji pengaruh iklim organisasi terhadap perilaku kerja menyimpang pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).
2. Menguji pengaruh iklim etika organisasi terhadap perilaku kerja menyimpang pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).
3. Menguji perbedaan persepsi iklim organisasi antara karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).

4. Menguji perbedaan persepsi iklim etika organisasi antara karyawan pimpinan dan karyawan pelaksana PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).
5. Menguji perbedaan persepsi iklim organisasi di tiap unit PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).
6. Menguji perbedaan persepsi iklim etika organisasi di tiap unit PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).

1.4.2. Tujuan Khusus

Sedangkan tujuan khusus dari penelitian ini adalah menguji dan membahas pengaruh iklim organisasi dan iklim etika organisasi terhadap perilaku kerja menyimpang pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).

1.5. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

1. Secara teoritis akan membuktikan model keterkaitan variabel iklim organisasi dan iklim etika organisasi yang mempengaruhi perilaku kerja menyimpang pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).
2. Sebagai tambahan referensi bagi peneliti-peneliti yang lain untuk dapat mengembangkan kemungkinan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi perilaku kerja menyimpang pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).

3. Secara spesifik dapat mengungkap dimensi-dimensi iklim organisasi dan iklim etika organisasi yang mempengaruhi perilaku kerja menyimpang pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII (Persero).

b. Manfaat Praktis

1. Sebagai referensi bagi peneliti berikutnya, terutama dalam bidang iklim organisasi dan iklim etika organisasi perkebunan yang berhubungan dengan perilaku kerja menyimpang pada karyawan.
2. Hasil penelian ini akan memperluas wawasan dan sumbangan keilmuan Psikologi Industri dan Organisasi.
3. Sebagai suatu sumbangan teori terhadap pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi khususnya PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) dalam rangka meningkatkan perilaku kerja karyawan.