

PENYEBAB DAN AKIBAT PERILAKU MENYIMPANG DI TEMPAT KERJA

Ika Damayanti Nur Cahyani

E-mail: ikadamayantinc@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to examine the effect of inequality in the workplace, satisfaction with salary, employer behavior unfair and unpleasant working environment against deviant behavior that affect performance. This study uses nonprobability sampling method, ie not all elements of the population have equal opportunities to be selected into the sample. Nonprobability sampling method used in this research is purposive sampling method. Data collected by survey method through a questionnaire. Hypotheses were tested using path analysis with structural equation modeling. This research resulted in several findings, namely inequality in the workplace has no effect on deviant behavior, satisfaction with salary no effect on deviant behavior, the behavior of the employer does not affect the deviant behavior, unpleasant working atmosphere positive effect on deviant behavior, and deviant behavior negative effect on performance.

Keywords: deviant behavior, performance

JEL Classification: C91

PENDAHULUAN

Perusahaan dikatakan baik apabila komunikasi antara atasan dan bawahan tercipta dengan baik, sehingga

dapat meningkatkan kinerja organisasi. Komunikasi yang baik adalah jalinan pengertian antara satu pihak dengan pihak lainnya, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan. Tanpa adanya komunikasi yang baik, maka dalam pekerjaan akan terjadi salah paham, sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai. Perilaku menyimpang di tempat kerja merupakan akibat dari tidak terciptanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Hal ini dapat berakibat pada kinerja karyawan. Oleh karena itu diperlukan komunikasi yang baik agar karyawan tidak melakukan penyimpangan dan kinerja organisasi dapat berjalan dengan baik.

Perusahaan biasanya menghadapi masalah ketika karyawan di perusahaan tersebut melakukan penyimpangan seperti membolos pada saat jam kerja dan karyawan tersebut tidak mendapat sanksi, hanya teguran yang didapatkan. Hal ini menimbulkan rasa iri dari karyawan lain, sehingga kualitas kerja yang dihasilkan karyawan tidak maksimal.

Pada dasarnya perusahaan memiliki sistem aturan kerja yang mengikat, sehingga perusahaan tersebut seharusnya bertindak tegas terhadap karyawan yang tidak disiplin pada aturan-aturan yang dimiliki perusahaan tersebut. Setiap penyimpangan yang dilakukan karyawan akan memiliki konsekuensi yang berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya tergantung penyimpangan yang dilakukan di dalam organisasi. Perilaku menyimpang (*deviant behavior*) yang dilakukan karyawan di tempat kerja dapat berdampak negatif pada organisasi. Sebagai contoh,

karyawan yang membolos kerja pada saat jam kantor dapat memicu karyawan lain untuk meninggalkan kantor pada saat jam kerja kantor masih berlangsung.

Perilaku menyimpang merupakan salah satu dari berbagai macam bentuk perlawanan di tempat kerja, misalnya terlambat masuk kantor secara terus menerus dan tidak masuk kerja tanpa ada surat keterangan (membolos). Oleh karena itu organisasi perlu memiliki norma-norma agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Pada dasarnya, perilaku yang ditunjukkan seseorang atau sekelompok yang dianggap menyimpang ketika melanggar kebiasaan dan kebijakan atau peraturan yang ada dalam sebuah organisasi dapat membahayakan organisasi itu sendiri maupun orang-orang yang ada di dalamnya (Robinson dan Bennett, 1995). Tipologi yang dibuat oleh Robinson dan Bannette (1995) mengkategorikan perilaku menyimpang di tempat kerja dalam empat bagian, yaitu perilaku menyimpang minor yang diarahkan terhadap organisasi (meninggalkan tempat kerja lebih awal), perilaku menyimpang mayor yang diarahkan terhadap organisasi (mencuri sesuatu yang dimiliki perusahaan), perilaku menyimpang minor yang diarahkan terhadap personal (pilih kasih), dan perilaku menyimpang mayor yang diarahkan terhadap personal (kekerasan seksual).

Perilaku kerja yang tidak etis memiliki pengertian yang berbeda dengan perilaku menyimpang di tempat kerja. Perilaku kerja yang tidak etis terkait dengan pelanggaran norma-norma sosial, sedangkan perilaku menyimpang di tempat kerja terkait dengan pelanggaran pada norma-norma yang dimiliki organisasi (Spreitzer dan Sonenshein, 2004). Karyawan yang meninggalkan tempat kerja lebih awal akan menimbulkan rasa iri terhadap karyawan lainnya karena mereka beranggapan bahwa bekerja dengan jam yang sama dan dengan jumlah gaji yang sama, tetapi karyawan yang meninggalkan tempat kerja lebih awal tidak mendapatkan sanksi seperti potong gaji. Padahal gaji dipandang sebagai bagian dari sistem yang mendukung organisasi untuk memotivasi karyawan dengan memenuhi peraturan yang sudah ada.

Henle (2005) memprediksikan penyimpangan di tempat kerja berdasarkan interaksi antara keadilan organisasional dengan kondisi kepribadian. Para pekerja lebih berkonsentrasi pada perlakuan adil yang diterima dari atasannya daripada keadilan yang dibuat organisasi. Dengan adanya perilaku kerja yang

kontra produktif di lingkungan kerja, Salgado (2002) menemukan bahwa *conscientiousness* dan *agreeableness* adalah prediktor yang valid dari perilaku-perilaku menyimpang. Beberapa dukungan empiris menunjukkan bahwa seseorang dengan sifat amarah yang lebih tinggi cenderung merespon secara agresif terhadap situasi-situasi yang dapat memicu amarah daripada yang memiliki sifat cenderung lebih santai dan tenang. Weiss dan Cropanzano (1996) mengatakan bahwa beberapa pola kerja merupakan reaksi dari pengalaman afektif seseorang.

Beberapa penelitian lain juga mengemukakan bahwa pola kerja merupakan reaksi terhadap evaluasi kognitif dan penilaian yang dilakukan oleh seorang pekerja. Kognitif mengacu pada penilaian seorang pekerja terhadap aspek-aspek yang ada dalam berbagai situasi. Bennette dan Robinson (2000) menyatakan bahwa ada dua motif di balik perilaku menyimpang di tempat kerja, yaitu: instrumental dan ekspresif. Motif instrumental (kognisi) mencerminkan upaya untuk merekonsiliasi ketimpangan dengan memperbaiki situasi yang ada dengan melakukan kesetaraan di tempat kerja agar tidak terjadi perilaku menyimpang di tempat kerja dan motif ekspresif (afeksi) lebih berhubungan dengan ekspresi agar dapat mengendalikan perasaan marah dan frustrasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh 1) ketidakadilan di tempat kerja terhadap perilaku menyimpang; 2) kepuasan gaji terhadap perilaku menyimpang; 3) perilaku atasan terhadap perilaku menyimpang; 4) suasana kerja terhadap perilaku menyimpang; dan 5) perilaku menyimpang terhadap kinerja yang dihasilkan.

MATERI DAN METODE PENELITIAN

Sackett dan Vore (2001) membedakan perilaku menyimpang menjadi tiga bagian yaitu *deviant behavior* (*alcoholism* atau mencuri), ketidakhadiran (terlambat atau tidak hadir), dan perilaku-perilaku yang membahayakan (insiden dan kecelakaan). Baron *et al.* (1999) menyebutkan perilaku menyimpang di tempat kerja disebut dengan agresi. Agresi adalah perilaku yang bertujuan untuk menyakiti orang lain. Ada dua jenis agresi yang terdapat dalam sebuah organisasi, yaitu agresi terbuka dan agresi tersembunyi. Agresi terbuka meliputi penghinaan, berteriak kepada orang lain, serangan fisik, secara langsung menolak memberikan peralatan,

dan ancaman akan melakukan kekerasan fisik. Agresi tersembunyi merupakan tingkah laku agresif yang tidak tampak, yang ditunjukkan dengan memperlambat pekerjaan dengan tujuan untuk tidak memenuhi target dan juga tindakan pembocoran rahasia yang dimiliki baik perusahaan, atasan, maupun rekan kerja.

Perilaku menyimpang dapat bervariasi dalam sebuah rangkaian yang dimulai dari bentuk penyimpangan minor ke arah mayor (Bennett dan Robinson, 2000). Menurut Robinson dan Bennett (1995), ada empat macam bentuk perilaku menyimpang di tempat kerja yaitu perilaku menyimpang minor yang diarahkan terhadap organisasi (meninggalkan tempat kerja lebih awal), perilaku menyimpang mayor yang diarahkan terhadap organisasi (mencuri sesuatu yang dimiliki perusahaan), perilaku menyimpang minor yang diarahkan terhadap personal (sikap pilih kasih), dan perilaku menyimpang mayor yang diarahkan terhadap personal (kekerasan seksual).

Ketika karyawan merasa diperlakukan tidak adil, mereka akan melakukan tindakan-tindakan yang menyimpang seperti pencurian (Greenberg, 1990). Amborse (2002) mengungkapkan bahwa tindakan menyimpang dapat dilakukan dalam bentuk sabotase secara intensif. Scarlicki dan Folger (1997) menyatakan bahwa tindakan menyimpang yang dilakukan merupakan balasan atas perlakuan tidak adil yang mereka terima di tempat kerja. Literatur-literatur mengenai keadilan di dalam organisasi ada dua tipe, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural. Keadilan distributif secara langsung berhubungan dengan teori-teori keadilan (Deutsch, 1975). Dalam teori tersebut dikatakan bahwa antara upah yang diterima dengan kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan haruslah proporsional (Colquit, 2001).

Keadilan distributif melibatkan persepsi atas perbandingan antara hasil yang diterima dan usaha yang telah dilakukan. Oleh karena itu keadilan distributif secara langsung berhubungan dengan teori keadilan (Deutsch, 1975). Persepsi terhadap keadilan di dalam organisasi tidak hanya melibatkan penilaian terhadap sesuatu yang telah dikerjakan, tetapi juga terhadap proses yang telah dilalui. Keadilan prosedural dinilai dengan cara membandingkan pengalaman-pengalaman dari proses yang telah dilalui dengan aturan prosedural yang dapat digeneralisasi (Colquitt, 2001). Keadilan prosedural melibatkan persepsi terhadap proses dalam

hal konsistensi, keakuratan, bias (ketidakjelasan yang menghasilkan berat sebelah), daya tarik (*appeal* atau partisipatif atau tidak), dan etika. Dari waktu ke waktu penelitian mengenai tipe keadilan akhirnya dapat ditemukan, yang diperkenalkan oleh Bies dan Moag (1986) yaitu keadilan interaksional. Identifikasi keadilan interaksional berdasarkan pada sebuah penelitian mengenai harapan perlakuan yang diterima di dalam proses rekrutmen: dasar kebenaran, keadaan yang sebenarnya, rasa hormat dan hak milik (Colquitt, 2001).

Kepuasan terhadap gaji adalah perasaan bahagia karena gaji yang diberikan sesuai dengan harapan. Gaji sangat penting dan berdampak besar bagi perusahaan dan karyawan karena gaji dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan gaji juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Menurut Poerwono (1982), peranan gaji dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu aspek pemberi kerja (atasan) dan penerima kerja (bawahan). Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya produksi dan komponen dalam menentukan harga pokok yang dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Apabila suatu perusahaan memberikan gaji terlalu tinggi, maka akan mengakibatkan harga pokok tinggi dan apabila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan perusahaan kesulitan mencari karyawan atau tenaga kerja. Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seorang karyawan dan digunakan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji bukanlah satu-satunya motivasi karyawan dalam berprestasi, tetapi gaji merupakan salah satu motivasi penting yang dapat mendorong karyawan untuk berprestasi, sehingga tinggi rendahnya gaji yang diterima akan mempengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Komponen-komponen dari keseluruhan program kompensasi atau gaji dapat dibagi ke dalam bentuk kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri atas bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut juga dengan tunjangan meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (Simamora, 2002: 541). Perilaku atasan dan bawahan merupakan hubungan yang bersifat heterogen, dinamis, dan unik di dalam

struktur organisasi maupun unit-unit bagian dari organisasi (Lee, 2000). Salah satu tugas seorang pemimpin organisasi adalah menjamin agar organisasi yang dipimpinnya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Hal tersebut dikarenakan keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari bagaimana pemimpin itu berinteraksi dengan bawahannya. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari cara pemimpin tersebut mempengaruhi bawahannya, sehingga bawahan dapat mengikuti arah dan kebijakan yang telah ditentukan atasan.

Perilaku atasan yang kurang memperhatikan nasib bawahannya akan mengakibatkan rendahnya produktivitas kerja. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan mengubah sikap perilaku bawahan agar mereka dapat bekerja demi organisasinya. Atasan mengkategorikan bawahannya yang mempunyai kualitas hubungan kerja yang tinggi disebut dengan *in-group* dan bawahan yang mempunyai kualitas hubungan rendah disebut *out-group*. Dikatakan *in-group* apabila bawahan diberi kepercayaan (*trust*), penghargaan (*respect*), dan dukungan (*sponsorship*) oleh atasannya. Suatu hubungan antara atasan dan bawahan dalam arti *out-group* ditandai dengan atasan yang memberi jarak terhadap bawahan, artinya bahwa bawahan menerima tingkat kepercayaan (*trust*), interaksi, penghargaan (*respect*) dan dukungan (*sponsorship*) yang rendah.

Suasana kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Suasana kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Kepuasan kerja juga akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan, antara lain produktivitas, ketidakhadiran, kecelakaan kerja, hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, *turnover*, dan pengunduran diri (Irvine & Evans, 1995; MC Gillis & Doran, 2007; Dewi 2005).

Suasana kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi, namun sebaliknya lingkungan kerja yang tidak baik dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan dapat menurunkan kinerja karyawan. Suasana kerja harus

diciptakan dengan nyaman mungkin agar karyawan dapat bekerja dengan lebih baik, seperti membangun komunikasi yang baik antar rekan kerja dan atasan, kerjasama, dan satu rasa karena tujuan di dalam organisasi akan terwujud apabila tidak ada sekat yang membatasi hubungan antar anggota.

Kinerja mengacu pada prestasi kerja yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pencapaian kinerja individual berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu. Robbins (2001) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran hasil kerja, yaitu ukuran dari hasil yang menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ciri-ciri karyawan yang memiliki tingkat kinerja tinggi adalah individu yang memiliki kepuasan kerja tinggi. Apabila individu telah memiliki kepuasan kerja tinggi, maka dalam menjalani pekerjaannya individu tersebut akan merasa senang dan merasa tidak terbebani oleh pekerjaannya. Individu yang memiliki tingkat kinerja tinggi akan membawa dampak positif bagi organisasi, sedangkan individu yang memiliki tingkat kinerja rendah akan membawa dampak negatif bagi organisasi.

Ketidakadilan di Tempat Kerja dan Perilaku Menyimpang

Ketidakadilan di tempat kerja sangat rentan terhadap terjadinya perilaku menyimpang. Hal ini juga dilandasi oleh teori yang dikemukakan Henle (2005) yang mengatakan bahwa para pekerja akan membandingkan rasio pendapatan (gaji, kenaikan gaji, dan promosi) dan input (kemampuan, pelatihan, pendidikan, dan usaha). Sebagai contoh apabila seorang karyawan memiliki keahlian yang lebih dibandingkan dengan karyawan lainnya dan gaji yang diterima sama dengan karyawan lain, maka hal yang demikian akan menimbulkan ketidakadilan di tempat kerja.

Banyaknya perbedaan etnis antara para karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan akan berbanding terbalik dengan kemungkinan perilaku menyimpang (Liao *et al.*, 2004). Pendapat tersebut menunjukkan bahwa persamaan etnis di dalam organisasi menambah kemungkinan adanya perilaku

menyimpang di lingkungan kerja. Hal ini dikarenakan adanya fakta yang menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki keragaman etnis perlu menyesuaikan diri dengan norma-norma yang dimiliki oleh organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Ketidakadilan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap perilaku menyimpang.

Kepuasan Terhadap Gaji dan Perilaku Menyimpang

Kepuasan terhadap gaji akan memberikan dampak yang besar bagi karyawan sehingga dapat memicu semangat kerja karyawan. Apabila para karyawan tidak menerima gaji yang adil dan pantas, maka akan menimbulkan rasa tidak puas sehingga para karyawan akan merasakan adanya ketidakadilan. Oleh karena itu, untuk mengembalikan rasa keadilan yang mereka miliki, para karyawan akan memilih untuk berperilaku menyimpang Henle (2005).

Karyawan yang merasa tidak puas akan melakukan hal-hal atau tindakan yang menyimpang. Baron *et al.* (1999) membedakan dua tipe perilaku negatif, yaitu agresi terbuka dan agresi tersembunyi. Agresi terbuka meliputi penghinaan, berteriak kepada orang lain, serangan fisik dan memberikan ancaman. Agresi tersembunyi meliputi bentuk terselubung dari kekerasan dengan cara memperlambat pekerjaan dengan tujuan untuk tidak memenuhi target dan juga tindakan membocorkan rahasia yang dimiliki perusahaan maupun rekan kerja.

Apabila karyawan merasa tidak puas terhadap gaji yang diterima, maka akan menyebabkan perilaku menyimpang dan akan berdampak semakin tidak termotivasinya karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu organisasi harus bersikap adil ketika memberikan gaji kepada karyawan. Sebagai contoh apabila karyawan yang memiliki jenjang pendidikan lebih tinggi dan memiliki keahlian lebih dibandingkan dengan karyawan lainnya, maka gaji yang diterima harus sebanding dengan keahlian dan jenjang pendidikan yang dimilikinya. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepuasan terhadap gaji berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang.

Perilaku Atasan yang Tidak Adil dan Perilaku Menyimpang

Perilaku atasan adalah suatu tindakan yang dapat mempengaruhi, dapat diamati dan mempunyai dampak positif maupun negatif bagi organisasinya (Monica, 1998). Para atasan atau pemimpin yang terlibat tindakan yang tidak etis akan menciptakan perilaku menyimpang yang dapat berkembang pada organisasi, sehingga hal tersebut dapat memicu karyawan untuk meniru perilaku menyimpang yang dilakukan oleh atasannya (Trevino dan Brown, 2005). Interaksi atasan dan bawahan yang baik menjadikan bawahan merasa diperhatikan oleh atasannya.

Dengan demikian perilaku atasan dan bawahan harus terjalin dengan adanya rasa saling pengertian dan tahu akan tugas dan peran masing-masing, sehingga keduanya dapat berinteraksi dengan baik. Perilaku pemimpin yang kurang memperhatikan nasib bawahannya akan mengakibatkan rendahnya produktivitas kerja dan akan mengakibatkan munculnya perilaku menyimpang di kalangan karyawan, seperti membolos di saat jam kerja dan pencurian. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi dan mengubah sikap agar perilaku bawahan dapat bekerja lebih baik. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Perilaku atasan yang tidak adil berpengaruh positif terhadap perilaku menyimpang.

Suasana Kerja yang Kurang Menyenangkan dan Perilaku Menyimpang

Suasana kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya yang telah dibebankan (Moekijat, 1999: 125). Suasana kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Suasana kerja yang kurang menyenangkan memiliki pengaruh langsung terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja organisasi. Suasana kerja yang kurang menyenangkan berdampak pada tidak cepat terselesaikannya pekerjaan dan tidak adanya semangat kerja. Suasana kerja yang tidak nyaman akan menimbulkan perilaku menyimpang karena karyawan merasa kurang diperhatikan.

Perilaku menyimpang yang perlu diperhatikan di lingkungan kerja, antara lain yaitu ketidakhadiran,

tindakan penyerangan, sabotase, tindakan meng-gunjing, dan kekerasan fisik. Werner dan De Simone (2008) membuat sebuah tipologi perilaku menyimpang di tempat kerja, yaitu penyimpangan produksi (pu-lang lebih awal atau sengaja bekerja secara lambat), penyimpangan properti (menyabotase peralatan, ber-bohong mengenai jam kerja), penyimpangan politik (menunjukkan keberpihakan atau terlihat sedang membicarakan rekan kerja), serta agresi yang sifatnya personal (kekerasan seksual, pelecehan secara verbal, dan serangan fisik).

Penelitian yang dilakukan oleh Osgood *et al.* (1996) menunjukkan bahwa struktur tugas yang diberikan oleh perusahaan merupakan faktor penentu yang paling penting karena memungkinkan terjadinya perilaku menyimpang di lingkungan kerja. Selain itu, aktivitas yang terstruktur terkadang menawarkan kesempatan untuk berperilaku menyimpang (Osgood *et al.*, 1996). Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk membuat karyawan tetap sibuk dengan tugas, peran, dan aktivitas yang akan membuat mereka bertanggung jawab dan menjauhkan mereka dari perilaku menyimpang. Berdasarkan uraian tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Suasana kerja yang kurang menyenangkan ber-pengaruh positif terhadap perilaku menyimpang.

Perilaku Menyimpang dan Kinerja

Pada dasarnya perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang atau sekelompok orang akan dianggap menyimpang apabila melanggar kebiasaan dan kebijakan atau peraturan yang ada dalam organisasi dan juga membahayakan organisasi itu sendiri maupun orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut (Robinson dan Bennett, 1995). Perilaku menyimpang yang terjadi di dalam organisasi muncul karena adanya perlakuan yang tidak adil dan adanya kekhawatiran di dalam organisasi. Hal tersebut dapat merugikan organisasi secara finansial.

Perilaku-perilaku menyimpang meliputi pelang-garan yang dilakukan karyawan, seperti tidak men-jalankan instruksi manajer, secara sengaja memperlambat proses bekerja, datang terlambat, memperlakukan rekan kerja dengan tidak hormat dan bertindak kasar. Akibatnya kinerja yang dihasilkan tidak dapat maksi-mal karena adanya perilaku menyimpang tersebut. Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis

sebagai berikut:

H5: Perilaku menyimpang berpengaruh negatif ter-hadap kinerja.

Perilaku menyimpang merupakan perilaku yang secara signifikan melanggar norma organisasi yang pada akhirnya dapat mengancam kinerja organisasi, kinerja individu dan bahkan keduanya (Bennett dan Robinson, 2000). Perilaku menyimpang dapat dipen-garuhi oleh suasana kerja yang kurang menyenangkan dan perilaku atasan yang bersikap tidak adil. Terdapat 5 *item* pernyataan yang digunakan untuk mengukur perilaku menyimpang di tempat kerja. Contoh *item* pernyataan untuk perilaku menyimpang adalah “saya biasanya tahu bagaimana memposisikan diri saya agar tidak terjadi perilaku menyimpang”. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert dengan 5 skala. Skala 5 menunjukkan sangat setuju, skala 4 menunjukkan setuju, skala 3 menunjukkan netral, skala 2 menunjukkan tidak setuju, dan skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju.

Kinerja mengacu pada prestasi kerja yang diatur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetap-kan oleh suatu organisasi. Kinerja individual yang tinggi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pencapaian kinerja individual berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu. Robbins (2001) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran dari hasil yang menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat 5 *item* pernyataan yang digunakan untuk mengukur kinerja. Contoh *item* pernyataan untuk kinerja adalah “saya se-lalu menyelesaikan pekerjaan yang merupakan bagian dari deskripsi tugas saya”. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert dengan 5 skala. Skala 5 menunjukkan sangat setuju, skala 4 menunjukkan setuju, skala 3 menunjukkan netral, skala 2 menunjukkan tidak setuju, dan skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju.

Ketidakadilan di tempat kerja yang dilakukan oleh atasan dapat menimbulkan sikap protes dari kary-awan. Para karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan melakukan penyimpangan seperti mencuri dan membolos di saat jam kerja masih berlangsung. Hal ini dapat merugikan perusahaan. Terdapat 5 *item* pernyataan yang digunakan untuk mengukur keti-dakadilan di tempat kerja. Contoh *item* pernyataan un-

tuk ketidakadilan di tempat kerja adalah “saya merasa diperlakukan tidak adil di perusahaan ini”. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert dengan 5 skala. Skala 5 menunjukkan sangat selalu, skala 4 menunjukkan sering, skala 3 menunjukkan netral, skala 2 menunjukkan pernah, dan skala 1 menunjukkan sangat tidak pernah.

Kepuasan terhadap gaji adalah perasaan bahagia dan puas karena gaji yang diberikan sesuai dengan harapan. Karyawan yang merasa puas terhadap gaji yang diterima akan berdampak besar bagi perusahaan dan karyawan, karena gaji dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan gaji juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Moekijat (1992) menyatakan bahwa gaji merupakan balas jasa kepada karyawan karena partisipasi karyawan yang telah membantu untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat 5 *item* pernyataan yang digunakan untuk mengukur kepuasan terhadap gaji. Contoh *item* pernyataan untuk kepuasan terhadap gaji adalah “saya merasa puas terhadap gaji yang saya terima”. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert dengan 5 skala. Skala 5 menunjukkan sangat setuju, skala 4 menunjukkan setuju, skala 3 menunjukkan netral, skala 2 menunjukkan tidak setuju, dan skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju.

Perilaku atasan yang bersikap tidak adil kepada karyawan akan menimbulkan rasa iri antar karyawan, sehingga dapat menimbulkan terjadinya perilaku menyimpang. Karyawan yang diperlakukan tidak adil oleh atasannya akan bekerja semaunya dan produktivitas kerja yang dihasilkanpun akan rendah. Hal ini dapat merugikan perusahaan karena kinerja yang dihasilkan tidak akan maksimal. Terdapat 5 *item* pernyataan yang digunakan untuk mengukur perilaku atasan yang tidak adil. Contoh *item* pernyataan untuk perilaku atasan yang tidak adil adalah “saya merasa bahwa saya diperlakukan istimewa oleh atasan saya dibandingkan dengan yang lainnya”. Pengukuran variabel ini dilakukan dengan menggunakan skala Likert dengan skala 5 menunjukkan selalu, skala 4 menunjukkan sering, skala 3 menunjukkan netral, skala 2 menunjukkan pernah, dan skala 1 menunjukkan tidak pernah.

Suasana kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan karena suasana kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang

pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Apabila suasana kerja yang tercipta tidak menyenangkan, maka karyawan akan merasa jenuh, bosan, dan tidak dapat bekerja dengan baik. Dengan kondisi seperti ini karyawan akan sulit untuk melakukan pekerjaan secara nyaman dan tidak dapat menjalin kerjasama dengan baik. Terdapat 5 *item* pernyataan yang digunakan untuk mengukur suasana kerja yang kurang menyenangkan. Contoh *item* pernyataan untuk suasana kerja yang kurang menyenangkan adalah “saya tidak dapat bekerja dengan nyaman karena suasana kerja disini tidak menyenangkan”. Pengukuran variabel ini menggunakan skala Likert dengan 5 skala. Skala 5 menunjukkan sangat setuju, skala 4 menunjukkan setuju, skala 3 menunjukkan netral, skala 2 menunjukkan tidak setuju, dan skala 1 menunjukkan sangat tidak setuju.

Uji validitas adalah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (*content*) dari suatu instrumen dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2006). Pengujian validitas *item-item* pernyataan dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Hal ini digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah faktor yang relatif kecil agar dapat menjelaskan besarnya variabel yang saling berhubungan dalam melakukan fungsi ukurnya, sehingga data yang diperoleh relevan atau sesuai dengan tujuan diadakannya pengukuran. Uji validitas perlu dilakukan untuk mengetahui ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukuran dalam melakukan fungsi ukurnya.

Uji reliabilitas adalah proses pengukuran terhadap ketepatan (konsisten) suatu instrumen (Husaini, 2003). Pengujian ini dimaksudkan untuk menjamin instrumen yang digunakan merupakan instrumen yang konsisten dan stabil, sehingga apabila digunakan berkali-kali dapat menghasilkan hasil yang sama. Peneliti melakukan pengujian reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) untuk setiap variabel. *Cronbach's Alpha* menunjukkan konsistensi responden dalam memberikan tanggapan terhadap keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran satu variabel tertentu. Nilai *Cronbach's Alpha* yang lazim dipakai yaitu lebih besar dari 0,6 atau $> 0,6$. Semakin besar nilai *Cronbach's Alpha*, maka semakin baik pula pengukuran variabel tersebut.

HASIL PENELITIAN

Responden dalam penelitian ini adalah 144 orang karyawan pada dua perusahaan. Proses pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner pada karyawan di dua perusahaan, yaitu PDAM Wonosobo dan STIE YKPN Yogyakarta. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei, yaitu membagikan kuesioner yang berisi daftar pernyataan kepada responden untuk ditanggapi dan diisi, serta selanjutnya dikembalikan secara langsung kepada peneliti. Metode pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*, yaitu tidak semua unsur populasi memperoleh kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel penelitian. Metode *nonprobability sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *purposive sampling* dengan memilih anggota populasi dengan kriteria khusus, yaitu karyawan tetap dengan masa kerja lebih dari satu tahun.

Tabel 1
Hasil Pengumpulan Data

No	Keterangan	Responden
1	Kuesioner yang disebar	144
2	Kuesioner yang kembali	144
3	Kuesioner yang dapat dianalisis	144
4	Response rate	100%

Data demografi responden terdiri atas jenis kelamin, pendidikan terakhir, gaji, lama bekerja dan usia. Profil responden dapat dilihat dalam tabel-tabel berikut ini:

Tabel 2
Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Laki-Laki	94	65,3
2	Perempuan	50	34,7
	Total	144	100

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden yang dominan dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah sebanyak 94 orang (65,3%) dari total 144 responden. Persentase responden perempuan sebanyak

34,7% atau sebanyak 50 orang.

Tabel 3
Profil Responden
Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Jurusan	Jumlah Responden	Persentase
1	SMP	15	10,4
2	SMA	77	53,5
3	SMK	1	0,7
4	D2	1	0,7
5	D3	10	6,9
6	Sarjana	40	27,8
	Total	144	100

Tabel 3 menunjukkan profil responden berdasarkan pendidikan terakhir karyawan pada dua perusahaan. Pendidikan terakhir SMA dan Sarjana merupakan responden yang mendominasi hasil survei, yaitu sebesar 53,5% untuk pendidikan SMA dan 27,8% untuk Sarjana. Selanjutnya 0,7% untuk pendidikan D2 dan SMK, 6,9% untuk pendidikan D3 dan 10,4% untuk pendidikan SMP.

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah *item* pernyataan yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur apa yang ingin diukur oleh peneliti. Analisis faktor dilakukan secara per variabel, yaitu variabel ketidakadilan di tempat kerja, kepuasan terhadap gaji, perilaku atasan yang tidak adil, suasana kerja yang kurang menyenangkan, perilaku menyimpang dan kinerja. Peneliti melakukan analisis faktor untuk variabel ketidakadilan di tempat kerja. Analisis faktor untuk menguji validitas *item-item* pernyataan variabel ketidakadilan di tempat kerja dilakukan untuk setiap variabel.

Pernyataan tersebut merupakan faktor ketidakadilan di tempat kerja, KTK1 dan KTK2 dianggap tidak valid karena faktor loading yang tidak mencapai >0,5, sedangkan untuk KTK3 dan KTK4 dianggap valid. Nilai reliabilitas ketidakadilan di tempat kerja adalah 1,456. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konsistensi responden sangat baik dalam memberikan tanggapan terhadap keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran satu variabel dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Peneliti melakukan analisis faktor untuk varia-

Tabel 4
Hasil Uji Validitas Variabel Ketidakadilan di Tempat Kerja

Kode	Item Pernyataan	Faktor Loading	Status
KTK1	Saya diperlakukan tidak adil di kantor ini.	0.476	Tidak Valid
KTK2	Hasil pekerjaan saya dibanding-bandingkan dengan karyawan lainnya dan walaupun sama hasilnya, pekerjaan saya dikatakan tidak baik.	0.489	Tidak Valid
KTK3	Saya mendapatkan lebih banyak pekerjaan dibandingkan karyawan lainnya walaupun gaji kami sama.	0.553	Valid
KTK4	Meskipun saya bekerja lembur, saya tidak mendapatkan bonus.	0.500	Valid

bel kepuasan terhadap gaji. Analisis faktor untuk menguji validitas *item-item* pernyataan variabel kepuasan terhadap gaji dilakukan untuk setiap variabel.

Pernyataan KTG1 hingga KTG2 merupakan faktor kepuasan terhadap gaji yang dianggap valid. Nilai reliabilitas kepuasan terhadap gaji adalah 2,722. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konsistensi responden sangat baik dalam memberikan tanggapan

terhadap keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran suatu variabel dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Peneliti melakukan analisis faktor untuk variabel perilaku atasan yang tidak adil. Analisis faktor untuk menguji validitas *item-item* pernyataan variabel perilaku atasan yang tidak adil.

Pernyataan PATA1 hingga PATA5 merupakan

Tabel 5
Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Terhadap Gaji

Kode	Item Pernyataan	Faktor Loading	Status
KTG1	Saya merasa puas terhadap gaji yang saya terima saat ini.	0.668	Valid
KTG2	Gaji yang saya terima dapat mencukupi kebutuhan sehari-hari.	0.609	Valid
KTG3	Gaji yang saya terima setara dengan pekerjaan yang saya lakukan	0.692	Valid
KTG4	Gaji yang saya terima saat ini dapat memacu semangat kerja agar lebih giat.	0.753	Valid

Tabel 6
Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Atasan yang Tidak Adil

Kode	Item Pernyataan	Faktor Loading	Status
PATA1	Atasan saya lebih banyak mengistimewakan rekan kerja saya dibanding saya.	0.616	Valid
PATA2	Atasan saya tidak mendukung saya dalam pekerjaan, sementara rekan lain selalu didukung.	0.729	Valid
PATA3	Rekan saya diperlakukan lebih istimewa oleh atasan saya dibandingkan dengan saya.	0.743	Valid
PATA4	Atasan saya memberikan kelonggaran bekerja untuk rekan saya dibandingkan dengan saya	0.765	Valid
PATA5	Atasan saya memarahi saya ketika saya melakukan kesalahan, sementara teman saya yang juga pernah melakukan kesalahan tidak pernah dimarahi.	0.552	Valid

faktor perilaku atasan yang tidak adil dianggap valid. Nilai reliabilitas komitmen adalah 3,404. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konsistensi responden sangat baik dalam memberikan tanggapan terhadap keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran satu variabel dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Peneliti melakukan analisis faktor untuk variabel suasana kerja yang kurang menyenangkan. Analisis faktor untuk menguji validitas *item-item* pernyataan variabel suasana kerja yang kurang menyenangkan dilakukan untuk setiap variabel.

Tabel 7
Hasil Uji Validitas Variabel Suasana Kerja yang Kurang Menyenangkan

Kode	Item Pernyataan	Faktor Loading	Status
SKKM1	Suasana kerja di tempat saya bekerja tidak menyenangkan.	0.587	Valid
SKKM2	Suasana kerja di tempat saya bekerja membuat saya tidak dapat bekerja dengan baik.	0.675	Valid
SKKM3	Saya tidak mendapatkan sarana kerja yang memadai.	0.625	Valid
SKKM4	Fasilitas untuk menunjang pekerjaan saya sangat terbatas.	0.554	Valid
SKKM5	Rekan kerja tidak mendukung saya dalam bekerja	0.627	Valid
SKKM6	Rekan kerja saya tidak dapat bekerja sama dengan baik, sehingga menghambat pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan.	0.663	Valid

Pernyataan SKKM1 hingga SKKM5 merupakan faktor suasana kerja yang kurang menyenangkan dianggap valid. Nilai reliabilitas komitmen adalah 3,731. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konsistensi responden sangat baik dalam memberikan tanggapan terhadap keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran satu variabel dikarenakan nilai *Cronbach's*

Alpha > 0,6.

Peneliti melakukan analisis faktor untuk variabel perilaku menyimpang. Analisis faktor untuk menguji validitas *item-item* pernyataan variabel suasana kerja yang kurang menyenangkan dilakukan untuk setiap variabel.

Tabel 8
Hasil Uji Validitas Variabel Perilaku Menyimpang

Kode	Item Pernyataan	Faktor Loading	Status
PM1	Saya menggunakan fasilitas telepon kantor untuk kepentingan pribadi saya.	0.393	Tidak Valid
PM2	Saya tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas.	0.591	Valid
PM3	Saya meninggalkan kantor di saat jam kerja untuk urusan pribadi.	0.364	Tidak Valid
PM4	Saya menghambur-hamburkan kertas dan merusak fasilitas kantor secara diam-diam.	0.658	Valid
PM5	Saya mengambil peralatan kantor secara diam-diam.	0.561	Valid

Pernyataan tersebut merupakan faktor perilaku menyimpang, PM1 dan PM3 dianggap tidak valid karena faktor loading yang tidak mencapai >0,5, sedangkan untuk PM2 < PM4, dan PM5 dianggap valid. Nilai reliabilitas komitmen adalah 2,057. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa konsistensi responden sangat baik dalam memberikan tanggapan terhadap

keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran satu variabel dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Peneliti melakukan analisis faktor untuk variabel kinerja. Analisis faktor untuk menguji validitas *item-item* pernyataan variabel kinerja dilakukan untuk setiap variabel.

Tabel 9
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja

Kode	Item Pernyataan	Faktor Loading	Status
KIN1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan yang sudah dibebankan kepada saya dengan baik.	0.741	Valid
KIN2	Saya dapat memenuhi tanggung jawab yang dijabarkan dalam deskripsi saya.	0.640	Valid
KIN3	Saya dapat melaksanakan tugas yang seharusnya saya lakukan.	0.763	Valid
KIN4	Saya terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang secara langsung akan mempengaruhi evaluasi kinerja saya.	0.502	Valid
KIN5	Saya dapat memenuhi tuntutan kinerja yang ditentukan dalam pekerjaan.	0.561	Valid

Pernyataan KIN1 hingga KIN5 merupakan faktor kinerja dianggap valid. Nilai reliabilitas komitmen adalah 3,207. Oleh karena itu, dapat diperoleh simpulan bahwa konsistensi responden sangat baik dalam memberikan tanggapan terhadap keseluruhan *item* yang mewakili pengukuran satu variabel dikarenakan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

Hasil pengujian korelasi juga menunjukkan ad-

anya korelasi yang signifikan antara variabel-variabel independen dan variabel-variabel dependen dalam penelitian ini, sehingga pengujian model dengan model persamaan struktural dapat dilakukan. Berdasar hasil kuesioner yang diterima, Tabel 10 menunjukkan statistik deskriptif yang terdiri atas nilai *cronbach's alpha*, rata-rata, standar deviasi, dan korelasi antar variabel.

Tabel 10
Deskriptif Data

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Rata-Rata	Standar Deviasi	KTK	KTG	PATA	SKKM	PM	KIN
KTK	0,670	2,030	0,716	1	-	-	-	-	-
KTG	0,842	3,059	0,854	-0,109	1	-	-	-	-
PATA	0,883	1,742	0,753	0,503**	-0,055	1	-	-	-
SKKM	0,877	2,310	0,756	0,440**	-0,094	0,452**	1	-	-
PM	0,757	1,454	0,531	0,152	0,012	0,100	0,185*	1	-
KIN	0,854	3,818	0,538	0,115	-0,070	-0,057	-0,061	-0,259**	1

** Signifikan < 0,01

* Signifikan < 0,05

Keterangan:

KTK = Ketidakadilan di tempat kerja

KTG = Kepuasan terhadap gaji

PATA = Perilaku atasan yang tidak adil

SKKM = Suasana kerja kurang menyenangkan

PM = Perilaku menyimpang

KIN = Kinerja

Hasil pengujian model dilakukan dengan melihat nilai *absolute fit* yang menunjukkan bahwa secara umum model mempunyai *goodness of fit* yang baik, sehingga pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan model yang ada. Pengujian *fit model* dilakukan dengan melihat tiga jenis nilai *fit*, yaitu: (1) *Absolute fit measures*, mengukur tingkat *fit model* secara keseluruhan yang dilakukan dengan melihat nilai *chi-square statistics*, GFI, RMR, dan RMSEA. (2) *Incremental fit measures*, menunjukkan perbandingan model penelitian dengan model dasar (*null model*) yang dilakukan dengan melihat nilai AGFI, NFI, CFI, dan TLI. (3) *Parsimonious fit measure*, dilakukan dengan melihat nilai *normed chi-square* (CMIN/DF). Tabel 11 menunjukkan nilai *absolute fit measures*, *incremental fit measures*, dan *parsimonious fit measure*.

Nilai GFI (*Goodness of Fit Index*) sebesar 0,800 dapat dikatakan cukup karena mendekati dari

0,9. Hal ini menunjukkan adanya kesesuaian antara model dengan data. Nilai RMR sebesar 0,117 kurang memenuhi kriteria penerimaan model dan RMSEA sebesar 0,076 memenuhi kriteria penerimaan model karena lebih kecil dari batas atas 0,1 (Hair *et al.*, 1998). Nilai-nilai *incremental fit* menunjukkan hasil yang cukup. Nilai NFI (*Normed Fit Index*) sebesar 0,749 dan nilai CFI (*Comparative Fit Index*) sebesar 0,867 telah memenuhi batas minimum 0,9 (Hair *et al.*, 1998). Ukuran *incremental fit* kurang dipenuhi oleh nilai AGFI (*Adjusted Goodness of Fit*) sebesar 0,760 karena kurang dari batas minimum 0,8 (Sharma, 1996). Ukuran *parsimonious fit* yang masih di atas standar (nilai hasil penelitian 1,819 dan nilai batas atas maksimal 5) menunjukkan bahwa model memiliki unsur parsimoni. Berikut disajikan Tabel 12 yang menunjukkan ringkasan hasil pengujian hipotesis.

Tabel 11
Pengujian *Fit Model*

<i>ABSOLUTE FIT</i>	KRITERIA	NILAI FIT	KETERANGAN
<i>Chi square; df; probability</i>	tidak signifikan (Hair <i>et al.</i> , 1998)	1,151; df1; 491.020	Kurang Baik
GFI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,800	Cukup
RMR	<0,08; <i>upper limit</i> <0,1 (Arbuckle, 2005)	0,117	Kurang baik
RMSEA	<0,08; <i>upper limit</i> <0,1 (Arbuckle, 2005)	0,076	Baik
<i>INCREMENTAL FIT</i>			
AGFI	>0,8 (Sharma, 1996)	0,760	Cukup
NFI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,749	Cukup
CFI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,867	Cukup
TLI	>0,9 (Hair <i>et al.</i> , 1998)	0,852	Cukup
<i>PARSIMONIOUS FIT</i>			

Tabel 12
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	<i>Standardized Estimate</i>	<i>Standard Error</i>	<i>Critical Ratio</i>	<i>Probability</i>	Keterangan
H1: Ketidakadilan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap perilaku menyimpang.	0,111	0,148	0,754	0,451	Tidak didukung
H2: Kepuasan terhadap gaji berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang.	-0,014	0,067	-0,213	0,831	Tidak didukung
H3: Perilaku atasan yang tidak adil berpengaruh positif terhadap perilaku menyimpang.	-0,114	0,111	-1,027	0,304	Tidak didukung
H4: Suasana kerja yang kurang menyenangkan berpengaruh positif terhadap perilaku menyimpang.	0,175	0,80	2,199	0,028	Didukung (Pada Tingkat Signifikan 5%)
H5: Perilaku menyimpang berpengaruh negatif terhadap kinerja.	-0,210	0,087	-2,416	0,088	Didukung (Pada Tingkat Signifikan 10%)

Ketidakadilan di Tempat Kerja. Hasil analisis tidak menunjukkan pengaruh ketidakadilan di tempat kerja terhadap perilaku menyimpang ($\beta = 0,111$; $p > 0,05$). Penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa ketidakadilan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap perilaku menyimpang.

Kepuasan Terhadap Gaji. Hasil analisis tidak menunjukkan pengaruh kepuasan terhadap gaji terhadap perilaku menyimpang ($\beta = -0,014$; $p > 0,05$). Penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan terhadap gaji berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang.

Perilaku Atasan yang Tidak Adil. Hasil analisis tidak menunjukkan pengaruh perilaku atasan yang tidak adil terhadap perilaku menyimpang ($\beta = -0,114$; $p > 0,05$). Penelitian ini tidak mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku atasan yang tidak adil berpengaruh positif terhadap perilaku menyimpang.

Suasana Kerja yang Kurang Menyenangkan. Hasil analisis menunjukkan bahwa suasana kerja yang kurang menyenangkan berpengaruh terhadap perilaku menyimpang ($\beta = 0,175$; $p < 0,05$). Penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku atasan yang tidak adil berpengaruh positif terhadap

perilaku menyimpang.

Perilaku Menyimpang. Hasil analisis menunjukkan bahwa perilaku menyimpang berpengaruh terhadap kinerja ($\beta = -0,120$; $p < 0,05$). Penelitian ini mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa perilaku menyimpang berpengaruh negatif terhadap kinerja.

PEMBAHASAN

Ketidakadilan di tempat kerja sangat rentan terhadap perilaku menyimpang karena karyawan merasa dibeda-bedakan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya, sehingga dapat memicu terjadinya perilaku menyimpang. Akan tetapi, hipotesis ini tidak didukung karena setiap karyawan memiliki *job desk* masing-masing yang sudah ditetapkan dalam aturan atau regulasi perusahaan. Sehingga beban kerja antara satu karyawan dengan karyawan yang lain tidak sama. Dalam hal ini karyawan menganggap hal tersebut sebagai keadaan yang harus mereka terima, yaitu ada beberapa karyawan yang memiliki beban kerja lebih banyak.

Kepuasan terhadap gaji akan memberikan dampak besar bagi karyawan sehingga dapat memacu

semangat kerja karyawan. Apabila karyawan merasa tidak puas terhadap gaji yang diterima, maka dapat memicu terjadinya perilaku menyimpang. Akan tetapi, hipotesis ini tidak didukung. Hal ini dikarenakan perusahaan sudah memiliki standar gaji yang telah ditetapkan dan disepakati bersama antara atasan dan bawahan, yaitu banyak sedikitnya gaji ditentukan berdasarkan tingkat pendidikan, beban kerja dan masa kerja karyawan.

Perilaku atasan yang tidak adil adalah suatu sikap atau tindakan seorang pemimpin yang membedakan antar karyawan sehingga menimbulkan rasa iri sesama karyawan. Dari gambaran tersebut seharusnya perilaku atasan yang tidak adil dapat memicu atau menyebabkan terjadinya perilaku menyimpang terhadap karyawan. Akan tetapi, hipotesis dalam penelitian ini tidak didukung. Hal ini dikarenakan cara pandang karyawan dalam melihat kedekatan antara atasan dan bawahan tidak memiliki pengaruh dalam menyelesaikan pekerjaan. Meskipun ada karyawan yang memiliki hubungan kedekatan lebih dengan atasan dibandingkan karyawan yang lain, tetapi hal tersebut tidak dianggap sebagai perilaku menyimpang oleh sebagian karyawan yang memiliki orientasi personal menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan memperoleh gaji sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Suasana kerja yang kurang menyenangkan berdampak pada hasil kerja yang dihasilkan tidak optimal dan tidak adanya semangat kerja. Suasana kerja yang tidak nyaman akan menimbulkan perilaku menyimpang, karena karyawan merasa kurang diperhatikan. Hal tersebut sejalan dengan hasil dalam penelitian ini yang mengindikasikan bahwa suasana kerja yang kurang menyenangkan berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang, hipotesis ini didukung. Hal ini dikarenakan nyaman tidaknya suatu lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap perilaku seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif serta didukung dengan kerja tim yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik. Sebaliknya lingkungan yang tidak nyaman dan tidak kondusif serta tidak didukung dengan tim kerja yang baik menyebabkan seorang karyawan cenderung melakukan perilaku menyimpang yang berakibat terhadap kinerja yang tidak baik.

Perilaku menyimpang yang terjadi di tempat kerja akan berdampak pada kinerja. Apabila

perilaku menyimpang ini dibiarkan saja tanpa ada tindakan yang tegas maka akan merugikan organisasi tersebut karena kinerja yang dihasilkan tidak maksimal. Hal tersebut sejalan dengan hasil dalam penelitian ini yang mengindikasikan bahwa perilaku menyimpang berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hipotesis ini didukung karena perilaku menyimpang cenderung memiliki orientasi kerja yang negatif sehingga cara pandang seorang karyawan berubah, tidak lagi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik tetapi lebih kepada hal-hal yang buruk seperti korupsi dan membolos disaat jam kerja.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasar hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa ketidakadilan di tempat kerja, kepuasan terhadap gaji dan perilaku atasan yang tidak adil terbukti tidak berpengaruh terhadap perilaku menyimpang atau hipotesis tidak didukung. Hal ini disebabkan sebagian besar karyawan menganggap kedekatan atasan dengan bawahan tidak berpengaruh terhadap gaji yang mereka terima karena setiap karyawan memiliki *job desk* masing-masing yang sudah ditetapkan dalam aturan atau regulasi. Selain itu berdasar hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa suasana kerja yang kurang menyenangkan terbukti berpengaruh terhadap perilaku menyimpang karena ketika terjadi perselisihan antar karyawan di tempat kerja tidak terjalin kerja sama yang baik yang berdampak pada penurunan produktivitas. Berdasar pengujian hipotesis terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku menyimpang diketahui jika suasana kerja yang kurang menyenangkan berdampak terhadap perilaku menyimpang karyawan di tempat kerja, sedangkan tiga variabel lainnya dari hasil olah data yang dilakukan tidak memiliki pengaruh terhadap perilaku menyimpang. Berdasar penjabaran pengujian hipotesis dari variabel-variabel perilaku menyimpang di atas serta pengujian olah data yang dilakukan mengenai pengaruh perilaku menyimpang terhadap kinerja karyawan, dapat disimpulkan bahwa perilaku menyimpang berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga semakin tinggi perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan, maka kinerja yang dihasilkan rendah.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat mempengaruhi hasil penelitian secara keseluruhan, karena penelitian ini hanya melibatkan subyek dalam jumlah yang terbatas, yakni sebanyak 144 responden, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan pada kelompok subyek dengan jumlah yang besar.

Saran

Berdasar temuan yang diperoleh dalam penelitian ini terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki bagi peneliti berikutnya, yaitu 1) penelitian berikutnya perlu mempertimbangkan pertanyaan dalam kuesioner. Hal tersebut berhubungan dengan pengisian jawaban kuesioner; 2) penelitian selanjutnya dapat menambahkan jumlah responden untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid; dan 3) penelitian ini hanya mengambil responden dari dua instansi saja, diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambah responden dari instansi yang lain dengan populasi yang lebih beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Aquino, K., U.L. Margaret. and M.Bradfield. 1999. "Justice Constructs, Negative Affectivity and Employee Deviance: a Proposed Model and Empirical Test". *Journal of Organizational Behavior*, 20(7): 1073.
- Bennett, R.J. and S.L. Robinson. 2000. "Development of a Measure of Workplace Deviance". *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 349.
- Bies, R.J. and J.S. Moag. 1986. *Communication Criteria of Fairness*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Colquitt, J.A. 2001. "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a measure". *Journal of Applied Psychology*, 86: 386-400.
- Henle, C.A. 2005. "Predicting Workplace Deviance From The Interaction Between Organizational Justice and Personality". *Journal of Managerial Issues*, 17(2): 247.
- Judson, A. 1991. *Changing Behavior in Organizations: Minimizing Resistance to Change*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi. <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/smo>. 4(3): 70.
- Lee, H.R. 2000. *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry*. Blacksburg, Virginia: the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Liao, H., Joshi, A. and A. Chuang. 2004. "Sticking Out Like A Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work". *Personnel Psychology*, 57(4): 969-1000.
- Osgood, D.W., J.K. Wilson., P.M. O'Malley., J.G. Bachman. and L.D. Johnston. 1996. "Routine Activities and Individual Deviant Behavior". *American Sociological Review*, 61(4): 635-55.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. 1995. "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multi-dimensional Scaling Study". *Academy of Management Journal*, 38: 555-572.
- Trevino, L.K. and Brown, M.E. 2005. "The Role of Leaders in Influencing Unethical Behavior In The Workplace", in Kidwell, R.E. and Martin, C.L (Eds), *Managing Organizational Deviance*, Sage Publishing, London.
- Usman, Husaini. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.