

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini, masalah etika dalam organisasi adalah topik yang menarik untuk dibahas terutama untuk masalah perilaku menyimpang. Oleh karena itu, masalah ini menjadi perhatian utama di bidang organisasi dan bisnis. Perilaku menyimpang akan menghasilkan implikasi negatif pada individu, kelompok, dan organisasi di mana ia mendorong para praktisi dan akademisi untuk memberikan lebih banyak perhatian pada manajemen etis (Brown, M; Trevino, L; Harrison, D.A, 2005)

Para peneliti memiliki istilah perilaku menyimpang yang berbeda seperti penyimpangan tempat kerja (Robinson & Bennett, 1995) perilaku kontraproduktif (Mangione & Quinn, 1995), perilaku antisosial (Giacalone & Greenberg, 1997), perilaku buruk (Vardi & Weitz, 2004), dan perilaku organisasi (Vardi & Weitz, 2004). Perilaku kerja kontraproduktif dan perilaku antisosial adalah terminologi yang berbeda yang juga digunakan untuk perilaku kerja menyimpang. Namun, intinya adalah bahwa perilaku ini merupakan pelanggaran signifikan terhadap organisasi atau norma sosial. Dengan demikian, ia memiliki implikasi negatif bagi organisasi dan anggotanya (Robinson & Bennett, 1995).

Selain memiliki pengaruh negatif pada organisasi, perilaku menyimpang seperti yang dinyatakan oleh beberapa peneliti juga tampaknya memiliki dampak lebih lanjut pada penghindaran pelanggan (Thomas, Schermerhorn, & Dienhar, 2004; Gilbert, 2003; Babin, Boles & Robin, 2000) juga menjelaskan bahwa perilaku menyimpang akan meningkatkan risiko dan biaya keuangan serta

menurunkan nilai perusahaan yang pada gilirannya akan menurunkan pengembalian kepada para pemangku kepentingan. Di sisi lain, (Henle, 2005) dalam penelitiannya percaya bahwa perilaku menyimpang telah mempengaruhi penurunan produktivitas dan kinerja dalam suatu organisasi. Dimana jika perilaku menyimpang pada sebuah organisasi tinggi maka produktivitas dan kinerja karyawannya cenderung rendah. Hal ini sejalan dengan pendapat (Robbins & Judge, Perilaku Organisasi, 2008) yang menjelaskan bahwa apabila karyawan tidak menyukai lingkungan kerja mereka, maka mereka akan merespon dengan melakukan tindakan-tindakan yang tidak produktif, seperti menjelajah internet saat jam kerja, membawa pulang persediaan ditempat kerja untuk keperluan pribadi, menggosip secara berlebihan dan lain-lain. Dalam jangka panjang, dampak negatif yang disebabkan oleh perilaku menyimpang ini akan mempengaruhi kekuatan kompetitif organisasi. Hal ini disebabkan karena perilaku menyimpang yang sering dikenali sebagai reaksi terhadap penyebab stres organisasi yang membuat frustrasi, seperti kondisi keuangan, sosial, dan kerja organisasi, (Muafi, 2011) menemukan bahwa meningkatnya ketegangan di perusahaan yang diakibatkan oleh perubahan ekonomi, peningkatan daya saing global, dan kecenderungan perampingan dan restrukturisasi telah menyebabkan tingkat pelanggaran yang signifikan. Ini juga mempengaruhi kinerja individu (Muafi, 2011). Selain itu, ada biaya tambahan yang muncul karena efek negatif pada kinerja dan produktivitas (Dunlop & Lee, 2004) Kualitas kerja yang rendah, kehilangan waktu kerja, biaya hukum dan kesehatan yang tinggi serta efek negatif pada persepsi publik (Litzky, Eddleston, & Kiddes, 2006).

Karena banyaknya dampak negatif yang ditimbulkan oleh perilaku menyimpang ini, maka setiap perusahaan harus mampu untuk mengatasi bahkan mencegah terjadinya perilaku menyimpang pada perusahaan, begitu juga dengan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk adalah salah satu perusahaan agri-food terbesar dan terkemuka di Indonesia yang beroperasi dari hulu ke hilir pada unggas, daging, *aquaculture* dan beberapa lainnya. PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk memiliki visi menjadi penyedia terkemuka dan terpercaya di bidang produk pangan berprotein terjangkau di Indonesia berlandaskan kerjasama dan pengalaman teruji, dalam upaya memberikan manfaat bagi seluruh pihak terkait. Dalam rangka mewujudkan visi tersebut tentunya dibutuhkan sumber daya manusia yang mendukung penuh pada operasional perusahaan. Dimana sumber daya manusia yang bekerja tersebut harus memiliki kepuasan terhadap perusahaan sehingga tidak terjadi perilaku-perilaku yang menyimpang dari aturan-aturan dan standar operasional perusahaan.

Namun fakta dilapangan menemukan adanya fenomena yang berbeda dengan harapan perusahaan, dimana digambarkan masih terjadinya perilaku menyimpang seperti tidak teraturnya karyawan, masih rendahnya kehadiran karyawan, masih relatif kurangnya penghargaan karyawan terhadap atasan yang dapat terlihat dari cara berkomunikasi yang kurang sopan dan kurang menghargai, adanya pemalsuan dokumen perusahaan berupa pencatatan dan pelaporan, adanya karyawan yang mengambil properti perusahaan untuk digunakan secara pribadi, masih relatif tingginya penyebaran rumor dan gosip antar karyawan dan lain-lain sering terjadi.

Untuk melihat fenomena perilaku menyimpang pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk penulis melakukan survey awal kepada 30 orang karyawan dengan dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Hasil Prasurvey Perilaku Menyimpang Pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.**

Pernyataan		Jumlah Responden (Orang)		Jawaban (%)	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Banyak karyawan yang memilih menyelesaikan masalah pribadinya terlebih dahulu sebelum menyelesaikan pekerjaan di tempat kerja	17	13	56,7	43,3
2.	Adanya karyawan yang mengambil properti dari kantor tanpa izin	23	7	76,7	23,3
3.	Adanya karyawan yang menghabiskan terlalu banyak waktu berfantasi atau melamun saat kerja	28	2	93,3	6,7
4.	Adanya karyawan yang membuat lelucon tentang seseorang di tempat kerja	27	3	90	10
5.	Adanya karyawan yang memalsukan kwitansi untuk mendapat penggantian uang lebih dari yang saya habiskan untuk kepentingan perusahaan	24	6	80	20
6.	Adanya karyawan yang mengatakan sesuatu yang menyakitkan pada seseorang di tempat kerja	28	2	93,3	6,7
7.	Adanya karyawan yang mengambil istirahat tambahan atau istirahat lebih lama dari aturan yang diterima ditempat kerja	29	1	96,7	3,3
8.	Adanya karyawan yang mengulang-ulang rumor atau gosip tentang perusahaan saya	26	4	86,7	13,3

9.	Adanya karyawan yang membuat komentar atau lelucon etnis, agama, atau rasial di tempat kerja	0	30	0	100
10.	Adanya karyawan yang datang terlambat ke kantor tanpa izin	13	17	43,3	56,7
11.	Adanya karyawan yang mengotori lingkungan kerja	27	3	90	10
12.	Adanya karyawan yang mengupat pada seseorang di tempat kerja	25	5	83,3	16,7
13.	Adanya karyawan yang mengatakan sakit padahal tidak	22	8	73,3	26,7
14.	Adanya karyawan yang memberitahu seseorang bahwa tempat saya bekerja adalah tempat yang buruk	20	10	66,7	33,3
15.	Adanya karyawan yang tidak bisa mengontrol emosi saat bekerja	3	27	10	90
16.	Adanya karyawan yang menolak untuk mengikuti instruksi atasan	11	19	36,7	63,3
17.	Adanya karyawan yang bekerja lebih lambat daripada yang seharusnya	24	6	80	20
18.	Adanya karyawan yang membahas informasi rahasia perusahaan dengan orang yang tidak berkepentingan	2	28	6,7	93,3
19.	Adanya karyawan yang pulang lebih awal tanpa izin	27	3	90	10
20.	Adanya karyawan yang memainkan lelucon jahat pada seseorang di tempat kerja	5	25	16,7	83,3
21.	Adanya karyawan yang meninggalkan pekerjaan saya agar diselesaikan oleh orang lain	18	12	60	40
22.	Adanya karyawan yang bertindak kasar terhadap seseorang di tempat kerja	15	15	50	50
23.	Adanya karyawan yang mengulang-ulang desas-desus atau gosip tentang bos atau rekan kerja	26	4	86,7	13,3

24.	Adanya karyawan yang membuat komentar cabul di tempat kerja	28	2	93,3	6,7
25.	Adanya karyawan yang menggunakan obat terlarang atau mengonsumsi alkohol saat pekerjaan	0	30	0	100
26.	Usaha karyawan hanya sedikit dalam bekerja	24	6	80	20
27.	Adanya karyawan yang secara terang-terangan mempermalukan seseorang di tempat kerja	5	25	16,7	83,3
28.	Adanya karyawan yang menambah-nambahkan pekerjaan untuk mendapatkan lembur	7	23	23,3	76,7
<b>Rata-rata (%)</b>				<b>60</b>	<b>40</b>

Sumber : Pra Survey, September 2020

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat kebanyakan responden memberikan jawaban dengan kategori “YA” yaitu sebanyak 60%.Hal ini memberikan indikasi bahwa perilaku menyimpang pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk masih banyak terjadi. Hal tersebut dapat dilihat dari tingginya perilaku menyimpang yang terjadi pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.Dengan masih tingginya perilaku menyimpang yang terjadi pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, tentu ini menjadi fokus peneliti untuk melakukan penelitian tentang perilaku menyimpang yang terjadi pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk tersebut.

Perilaku menyimpang di tempat kerja khususnya pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk tentu menjadi penting dan perlu dibahas serta diteliti karena akan mampu mempengaruhi dari produktifitas dan hasil kerja karyawan dalam perusahaan, karena itu maka perilaku-perilaku menyimpang yang ada baik dalam bentuk kecil, menengah ataupun besar haruslah diatasi agar semua anggota dalam

PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk dapat bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk.

Adapun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah (*Research Gap*) ;

Satu, meskipun dalam penelitian terdahulu telah ditemukan berbagai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku menyimpang ditempat kerja, namun masih adanya perbedaan pendapat pada peneliti terdahulu tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku menyimpang ditempat kerja, dengan kata lain masih terpecah belahnya pandangan peneliti terdahulu dalam menentukan atau menetapkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi perilaku menyimpang ditempat kerja. Seperti penelitian (Lee & Allen, 2002) yang menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi perilaku menyimpang ditempat kerja mencakup kognisi kerja negatif, ketidakadilan yang dapat diterima (Aquino, Lewis & Bradfield, 1999 dan Elias, 2013) kemarahan, permusuhan, dan balas dendam (Douglas & Martinko, 2001), kepemimpinan etis (Avey, Palanski & Walumbwa, 2010; Borchet, 2011; Erkutlu & Cafra, 2014) niat mengundurkan diri (niat untuk berhenti), ketidakpuasan, dan kurangnya penghargaan (Muafi, 2011), tekanan keuangan, kepuasan kerja yang rendah, ketidaksetaraan, masalah lingkungan kerja, dan persepsi pekerja (Nasir & Bashir, 2012) komitmen organisasi ( Hariani & Adri, 2017; Medina & Challen, 2019; Lewaherilla, 2018) kepemimpinan (Avey, Palanski & Walumbwa, 2010; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, & Rebecca, 2011; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009; Stouten, Baillien, Van, Camp, De Witte, & Euwema, 2010) iklim etis (Appelbaum, Deuire, & Lay, 2005; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, & Rebecca, 2011; Elci, Sener, & Aplkan, 2013; Kanten

&Ulker, 2013; Alias, 2015) kepuasan kerja (Septa & Nashrillah, 2018 dan Omar, F.W, Zainah, Farhadi, Nasir, & Khairudin, 2011).

Meskipun variabel kepemimpinan etis, iklim etis, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku menyimpang ditempat kerja namun diantara variabel tersebut ditemukan bahwa berbagi komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan etis (Sumarjaya & WG., 2017), kepuasan kerja (Kristiano & Bernarto, 2020;Ehsan, 2019; Aban, Perez, Ricarte, & Chiu, 2019) dan iklim etis (Hairunnisa, Ann, Munir, & Hashim, 2012; Cullen, Parbotech, & Victor, 2004).

Dari uraian tersebut dapat dipahami bahwa perilaku menyimpang ditempat kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan selanjutnya komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan etis, kepuasan kerja dan iklim etis. Dengan kata lain komitmen organisasi berada diantara kepemimpinan etis, kepuasan kerja, iklim etis dan perilaku menyimpang ditempat kerjayang dalam hal ini yang lazimnya disebut sebagai variabel mediasi.

Dua, beberapa penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara kepemimpinan etis dan perilaku menyimpangmasih memiliki hasil yang berbeda.Beberapa peneliti mengklaim bahwa kepemimpinan etis mampu mempengaruhi perilaku menyimpang secara langsung dan signifikan (Avey, Palanski, & Walumbwa, 2010; Borchet, 2011; Erkutlu & Cafra, 2014; Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012; Mayer D., Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009) sedangkan (Detert, Trevino, & Burris, 2007; Mayer D. , Kuenzi, Greenbaum, & Rebecca, 2011; Goodenough, 2008; Elci, Sener, & Alpan, 2013)



menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etis dengan perilaku menyimpang.

Tiga, penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh (Aryati, 2018), dimana didalam penelitian tersebut menekankan kepada pentingnya komitmen organisasi sebagai mediasi antara kepemimpinan etis, iklim etis dan perilaku menyimpang. Sedangkan dalam penelitian ini adanya pengembangan dari penelitian tersebut dengan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas sehingga penelitian ini merekonstruksi model sebelumnya yang hanya menggunakan 4 variabel yaitu kepemimpinan etis, iklim etis, komitmen organisasi dan perilaku menyimpang ditempat kerja menjadi menggunakan 5 variabel yaitu kepemimpinan etis, iklim etis, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku menyimpang.

Empat, adanya perbedaan alat uji yang digunakan dengan penelitian terdahulu, dimana pada penelitian terdahulu alat uji yang digunakan adalah *Generalized Structured Component Analysis (GeSCA)* dan *SPSS* sedangkan pada penelitian ini penulis menggunakan *Partial Least Squares (PLS)*

Lima, penelitian terdahulu terkait dengan perilaku menyimpang ditempat kerja menggunakan sektor pemerintahan sebagai objek penelitiannya, namun penelitian ini menggunakan sektor swasta sebagai objek penelitian.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan sebelumnya, maka penulis tertarik melakukan penelitian empiris dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Etis, Kepuasan Kerja Dan Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang Di Tempat Kerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Padang)”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dari latar belakang yang dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap perilaku menyimpang?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku menyimpang?
3. Apakah iklim etis berpengaruh terhadap perilaku menyimpang ?
4. Apakah kepemimpinan etis berpengaruh terhadap komitmen organisasi ?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi ?
6. Apakah iklim etis berpengaruh terhadap komitmen organisasi ?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap perilaku menyimpang?
8. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan kepemimpinan etis terhadap perilaku menyimpang ?
9. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap perilaku menyimpang ?
10. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan iklim etis terhadap perilaku menyimpang ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini memiliki tujuan :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyimpang
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku menyimpang
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang

4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis terhadap komitmen organisasi
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi
6. Untuk mengetahui pengaruh iklim etis terhadap komitmen organisasi
7. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap perilaku menyimpang
8. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis terhadap perilaku menyimpang yang dimediasi oleh komitmen organisasi
9. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku menyimpang yang dimediasi oleh komitmen organisasi
10. Untuk mengetahui pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang yang dimediasi oleh komitmen organisasi

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

##### **a. Manfaat Teoritis**

Secara akademis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu sumber daya manusia terkait tentang perilaku menyimpang ditempat kerja serta dapat menambah referensi bagi peneliti berikutnya terutama penelitian perilaku menyimpang di perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi untuk Teori Belajar Sosial (*Social Learning Theory*) dan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang sering digunakan untuk menjelaskan terjadinya penyimpangan di tempat kerja.

### **b. Manfaat Praktis**

Dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam menentukan kebijakan-kebijakan pada perusahaan khususnya PT. Japfa Group Unit Padang dalam usaha mengatasi perilaku menyimpang di tempat kerja dan mencegah terjadinya perilaku menyimpang di tempat kerja pada perusahaan.