

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif seperti saat ini, organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerja dan efektivitas operasional mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pada praktiknya, sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu aset utama dalam pencapaian tujuan organisasi, tanpa dukungan SDM yang berkualitas, perusahaan tidak dapat beroperasi secara optimal. Peran karyawan dalam sebuah perusahaan menjadi faktor kunci yang menentukan efektivitas serta produktivitas, terutama di sektor manufaktur (Pauji dan Nurhasanah, 2022). Terutama perilaku kerja karyawan berperan penting dalam membangun efektivitas organisasi, di mana perilaku yang positif dapat meningkatkan efisiensi kerja, sedangkan perilaku negatif berpotensi menurunkan produktivitas (Colquitt et al., 2019).

Pegawai dengan perilaku kerja yang produktif dan positif, seperti kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, disiplin serta inisiatif, akan lebih mampu untuk berkontribusi pada produktivitas dan kualitas kerja. Sebaliknya, karyawan dengan perilaku kerja yang kurang baik, seperti pelanggaran prosedur, ketidakhadiran, dan kelalaian, dapat merugikan organisasi secara finansial dan reputasi. Perilaku kerja mencerminkan bagaimana individu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi, termasuk kepatuhan terhadap aturan, efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hubungan antar rekan kerja. Perilaku kerja yang

menyimpang (*workplace deviant behavior*) menjadi perhatian utama dalam konteks organisasi, terutama di sektor manufaktur yang memiliki standar operasional ketat, karena dapat berdampak pada produktivitas dan efisiensi perusahaan (Tian dan Guo, 2023).

Suyasa et al. (2018) mengidentifikasi bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja tidak hanya memengaruhi individu yang melakukannya, tetapi juga berdampak negatif bagi lingkungan kerja secara keseluruhan. Ketidaksesuaian dalam menjalankan tugas atau pelanggaran terhadap aturan dapat mengganggu alur kerja dan menurunkan efektivitas tim. Lebih lanjut, penelitian oleh Omoankhanlen dan Mutairu (2021) memperkuat temuan sebelumnya dengan menegaskan bahwa perilaku menyimpang di lingkungan kerja manufaktur berkontribusi terhadap penurunan kinerja individu, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terkait faktor-faktor yang memengaruhi munculnya perilaku menyimpang serta upaya pencegahan menjadi aspek krusial dalam menjaga efektivitas dan keberlanjutan operasional suatu perusahaan. Robinson dan Bennett pada tahun 1995 menggolongkan penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan di lingkungan kerja menjadi empat jenis: penyimpangan produksi, penyimpangan properti, penyimpangan politik, dan *personal aggression* (Dewangan dan Verghese, 2018).

Permasalahan perilaku menyimpang juga terlihat PT Kencar Sukses Investama, sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi plastik kemasan untuk kebutuhan industri dan berlokasi di Sidoarjo. Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 30 responden, memperlihatkan bahwa sebagian

karyawan menunjukkan toleransi terhadap bentuk - bentuk perilaku menyimpang ringan yang ditunjukkan dari hasil pra-survei berikut.

Tabel 1.1 Hasil Pra-Survei *Workplace Deviance Behavior*

No.	Pertanyaan	Jawaban				Jumlah Responden
		Ya	Persentase	Tidak	Persentase	
1	Saya melihat pelanggaran terhadap aturan kerja masih sering terjadi di lingkungan kerja	15	50%	15	50%	30
2	Saya pernah menyaksikan rekan kerja saling menyalahkan ketika terjadi kesalahan.	14	46,7%	16	53,3%	30
3	Saya merasa tidak masalah menggunakan waktu kerja untuk urusan pribadi.	10	33,3%	20	66,7%	30

Sumber : Hasil Pra-Survei

Tabel tersebut menunjukkan sebanyak 50% responden mengakui bahwa pelanggaran terhadap aturan kerja masih sering terjadi di lingkungan mereka. Selain itu, 46,7% responden menyatakan pernah melihat rekan kerja saling menyalahkan saat terjadi kesalahan, dan sebanyak 33,3% responden menyatakan tidak masalah menggunakan waktu kerja untuk urusan pribadi. Meskipun proporsi tersebut belum mewakili mayoritas, kecenderungan ini menunjukkan adanya potensi berkembangnya perilaku menyimpang yang dapat berdampak pada lingkungan kerja. Penelitian oleh Sunyoto et al. (2022) menekankan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja berdampak negatif pada kinerja individu dan organisasi, serta dapat merugikan perusahaan secara keseluruhan.

Ketika permasalahan ini terus berulang di PT Kencar Sukses Investama, evaluasi menyeluruh menjadi langkah yang perlu dilakukan. Kurangnya internalisasi budaya organisasi dalam keseharian karyawan diduga menjadi salah satu faktor yang mendasari permasalahan ini. Budaya organisasi membentuk nilai - nilai, norma, dan prinsip yang menjadi pedoman bagi karyawan dalam berinteraksi dan mengambil keputusan (Robbins & Judge, 2017). Apabila budaya organisasi tidak tertanam dengan baik, karyawan mungkin mengalami kesulitan untuk menghadapi tuntutan nilai dan norma yang diharapkan, yang dapat berdampak pada efektivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi.

Menurut informasi yang disampaikan oleh manajer, PT Kencar Sukses Investama menerapkan budaya organisasi melalui kegiatan *briefing* rutin yang berfokus pada penyampaian materi terkait *safety talk* dan kebersihan lingkungan kerja. Tujuan dari kegiatan ini adalah membangun kesadaran karyawan akan pentingnya kepatuhan terhadap prosedur operasional serta tanggung jawab terhadap lingkungan kerja. Meskipun *briefing* rutin dan sosialisasi budaya kerja telah dijalankan, data pelanggaran yang tercantum dalam Surat Peringatan menunjukkan bahwa koordinasi antar departemen masih belum optimal.

Ketidakefektifan internalisasi ini dapat menyebabkan munculnya perilaku menyimpang akibat kurangnya pemahaman dan implementasi nilai bersama yang dijalankan secara konsisten. Penelitian oleh Nurwahidah dan Hongkeng (2018) menemukan bahwa budaya kerja yang kuat memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penerapan budaya kerja yang tidak efektif dapat mengakibatkan penurunan dalam produktivitas karyawan. Berdasarkan informasi

yang diperoleh dari pihak manajemen, kegiatan *briefing* yang menjadi bagian dari penerapan budaya organisasi selama ini lebih banyak difokuskan pada bagian produksi. Hal tersebut menimbulkan dugaan bahwa proses internalisasi budaya belum dijalankan secara merata di seluruh unit kerja. Dugaan ini diperkuat oleh hasil wawancara yang melibatkan sebelas orang karyawan dari berbagai divisi, seperti produksi, PPIC, gudang, QC, dan *maintenance*. Salah satu perwakilan dari divisi gudang menyampaikan bahwa *briefing* rutin sebelum bekerja tidak pernah dilakukan di unitnya, berbeda dengan bagian produksi yang setiap hari memperoleh pengarahan mengenai keselamatan kerja dan kebersihan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa penyampaian budaya organisasi masih terbatas pada bagian - bagian tertentu dan belum menjangkau seluruh karyawan secara merata.

Ketimpangan tersebut berpotensi menimbulkan perbedaan pemahaman terhadap nilai - nilai budaya yang seharusnya berlaku secara seragam di seluruh bagian. Jika satu unit kerja menerapkan standar budaya tertentu sementara unit lain tidak, maka akan muncul risiko ketidaksepahaman, ketidakselarasan dalam perilaku kerja lintas divisi, hingga lemahnya koordinasi. Kondisi ini dapat memperlambat proses kerja dan menghambat pencapaian target produksi. Sejalan dengan hal itu, penelitian oleh Ningrum dan Elviana (2022) menyatakan bahwa internalisasi nilai budaya yang menyeluruh penting untuk membentuk perilaku kerja yang konsisten. Nilai-nilai tersebut menjadi landasan bagi setiap individu dalam bertindak, berinteraksi, dan membuat keputusan yang selaras dengan arah strategis organisasi. Namun, sejauh mana budaya organisasi dapat diterapkan secara efektif sangat bergantung pada bagaimana nilai - nilai budaya tersebut diinternalisasi oleh

karyawan. Pasaunya, efektivitas budaya organisasi dalam membentuk perilaku kerja tidak selalu konsisten pada setiap individu. Hal ini selaras dengan penelitian Solli dan Anggiani (2024) yang menyimpulkan bahwa persepsi dan interpretasi individu terhadap budaya organisasi dapat memengaruhi tingkat keberhasilan dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi dan, pada akhirnya, memengaruhi perilaku kerja mereka dan menghambat penerapan budaya organisasi secara menyeluruh.

Selain itu, kedisiplinan kerja menjadi faktor yang diduga bisa memengaruhi masalah perilaku kerja karyawan. Menurut Pratama dan Irbayuni (2023), disiplin merupakan kemampuan individu untuk secara sadar mengikuti peraturan dan norma yang ada dalam suatu organisasi, yang terlihat dari sikap bertanggung jawab pada pekerjaan yang diberikan. Disiplin kerja berperan dalam memastikan bahwa setiap individu menjalankan tanggung jawabnya secara optimal. Menurut Rivai (2015), disiplin kerja tidak hanya diukur dari kehadiran, tetapi juga mencakup kepatuhan terhadap aturan, standar kerja, kewaspadaan, dan sikap etis dalam menjalankan tugas (Mahawati dan Sulistiyani, 2021). Kelima aspek ini menjadi acuan penting dalam menilai sejauh mana karyawan mematuhi tanggung jawabnya.

Namun dalam praktiknya, tidak semua karyawan mampu memenuhi lima aspek tersebut secara konsisten. Berdasarkan form hasil analisa pelanggaran tugas dan kewajiban tata tertib dan disiplin kerja milik PT Kencar Sukses Investama yang merupakan lampiran dari Surat Peringatan, pelanggaran yang tercatat dikategorikan menjadi empat, antara lain: (1) pelanggaran prosedur kerja; (2) pelanggaran disiplin kerja; (3) pelanggaran tata tertib; dan (4) pelanggaran tugas kerja.

Keempat kategori pelanggaran tersebut merepresentasikan berbagai bentuk perilaku menyimpang yang dilakukan oleh karyawan. Jumlah masing - masing pelanggaran direkap dari surat pelanggaran yang keluar selama tahun 2021 hingga 2024 yang tersedia pada tabel berikut:

Tabel 1.2 Data Pelanggaran Tahun 2021 - 2024

Tahun	Kategori Pelanggaran				Jumlah Karyawan per Tahun	Persentase Pelanggaran
	Tata Tertib	Disiplin Kerja	Tugas Kerja	Prosedur Kerja		
2021	3	3	2	6	146	9,59%
2022	1	10	5	6	150	14,67%
2023	3	2	3	14	147	14,97%
2024	3	9	1	16	148	19,59%

Sumber: Arsip Internal PT Kencar Sukses Investama, 2025.

Pada Tabel 1.2. terlihat bahwa permasalahan disiplin kerja masih menjadi perhatian serius, terutama pada kategori pelanggaran disiplin kerja dan prosedur kerja yang meningkat signifikan di tahun 2024. Data tersebut tidak hanya terlihat dari jumlah kasus, tetapi juga dari persentasenya yang menunjukkan peningkatan setiap tahun, dengan lonjakan yang paling mencolok terjadi pada tahun 2024. Hal ini mencerminkan belum optimalnya kepatuhan karyawan terhadap aturan perusahaan serta mengindikasikan adanya potensi perilaku menyimpang di lingkungan kerja. Adapun pelanggaran pada prosedur kerja yang sering terjadi meliputi kelalaian memeriksa mesin, kurangnya koordinasi saat meninggalkan mesin, serta tidak adanya komunikasi dengan atasan saat menghadapi kendala.

Sementara itu, pada kategori disiplin kerja, tindakan seperti pulang tanpa izin, datang terlambat, berada di kantin saat jam kerja, dan tidur saat bekerja masih sering terjadi.

Selain itu, beberapa bentuk pelanggaran juga terjadi pada kategori tata tertib dan tugas kerja. Pelanggaran tata tertib mencakup penggunaan ponsel saat bekerja, makan di area kerja, serta memperbaiki kendaraan pribadi saat belum memasuki waktu istirahat. Di sisi lain, pelanggaran tugas kerja ditunjukkan melalui pemberian instruksi yang tidak tepat, kinerja yang kurang optimal, penundaan pekerjaan, serta kurangnya inisiatif dalam menjalankan tugas. Karyawan yang tidak taat terhadap peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan umumnya memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk melakukan penyimpangan perilaku. Temuan ini memperkuat hasil penelitian Nurwahidah (2018) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja yang lemah dapat menurunkan kinerja pegawai.

Berbekal pada dukungan literatur, meskipun telah banyak studi yang membahas hubungan antara budaya organisasi dan kedisiplinan kerja, sebagian besar fokusnya masih terbatas pada aspek kinerja karyawan. Sebagaimana penelitian oleh Destriani dan Swasti (2025) mengungkapkan bahwa disiplin kerja serta budaya organisasi yang kuat berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan di divisi produksi. Namun, penelitian yang secara spesifik mengaitkan kedua variabel tersebut dengan perilaku penyimpangan di tempat kerja masih tergolong terbatas. Penelitian yang dilakukan oleh Khoiruddin et al. (2023) memang telah menelusuri keterkaitan budaya organisasi dan disiplin kerja dengan perilaku kontraproduktif, tetapi pendekatannya masih terbatas pada perilaku yang terlihat

jelas merugikan. Penelitian oleh Di Stefano et al. (2017) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap *workplace deviant behavior* (WDB) di sektor manufaktur, namun karena dilakukan dalam konteks luar negeri, temuan tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kondisi nyata di lingkungan kerja di Indonesia.

Melalui eksplorasi *workplace deviant behavior* (WDB), penelitian ini dimaksudkan untuk mengisi *gap* yang ada dengan pendekatan yang lebih luas dalam memahami perilaku menyimpang di tempat kerja. WDB tidak hanya mencakup tindakan yang merugikan secara langsung, tetapi juga perilaku yang tampak sepele namun tetap melanggar norma dan aturan perusahaan. Berdasarkan permasalahan yang terjadi di PT Kencar Sukses Investama, fokus penelitian diarahkan pada bagaimana budaya organisasi yang belum merata serta tingkat kepatuhan terhadap aturan kerja dapat menjadi pemicu munculnya perilaku menyimpang, baik terhadap perusahaan maupun sesama rekan kerja. Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat bagi perusahaan dalam menyusun strategi yang lebih tepat dalam meningkatkan kepatuhan karyawan serta mengurangi perilaku menyimpang. Selain itu, diharapkan penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi praktis bagi manajemen di sektor manufaktur, serta mendukung terbentuknya suasana kerja yang lebih teratur dan efisien.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *workplace deviant behavior* di PT Kencar Sukses Investama?

2. Apakah kedisiplinan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *workplace deviant behavior* di PT Kencar Sukses Investama?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *workplace deviant behavior* di PT Kencar Sukses Investama.
2. Untuk menganalisis pengaruh kedisiplinan kerja terhadap *workplace deviant behavior* di PT Kencar Sukses Investama.

1.4 Manfaat Penelitian

A. Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini, diharapkan berkontribusi bagi perkembangan studi tentang perilaku organisasi, terutama dalam meningkatkan pemahaman bagaimana budaya organisasi serta sikap disiplin terhadap perilaku menyimpang di lingkungan kerja. Di samping itu, penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi pedoman untuk penelitian di masa depan mengenai topik yang sama dengan melibatkan variabel yang lebih bervariasi agar cakupannya lebih luas.

B. Manfaat Praktis

Hasil dari riset ini diharapkan mampu memberikan wawasan kepada PT Kencar Sukses Investama tentang faktor - faktor yang berpengaruh terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Selain itu, studi ini diharapkan dapat dijadikan sebagai alat penilaian bagi perusahaan mengenai keberhasilan program briefing terkait *safety talk* dan usaha penegakan disiplin yang telah dilaksanakan oleh perusahaan.