

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Tumbuh dan berkembangnya organisasi di perusahaan akan selalu dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Menurut penelitian Waqas *et al.* (2014) bahwa di semua perusahaan, karyawan merupakan sumber daya yang vital dan merupakan investasi perusahaan jika karyawan tersebut dapat berkontribusi dengan baik dalam organisasi. Organisasi yang ada di dalam perusahaan juga harus di tingkatkan secara efektif agar tetap kuat dalam menghadapi persaingan. Salah satu yang harus di terus dilakukan adalah dengan adanya inovasi dan memperkuat budaya organisasi yang positif.

Budaya organisasi dibentuk oleh anggota organisasi di dalamnya yang memiliki tujuan yang berbeda-beda dan menjadi acuan dalam menjalankan kegiatan yang mengarah pada tujuan dengan cara yang berbeda-beda. Sejalan dengan penelitian Odor (2018) terkait isu dinamika budaya organisasi, bahwa budaya organisasi di masing-masing perusahaan memiliki cara yang unik dalam mengoperasikannya seperti dengan meyakinkan dan memberikan asumsi sehingga menjadi sebuah konsep yang sering disebut budaya organisasi. Selain itu menurut Bennett (2008) prinsip budaya organisasi akan selalu berkaitan secara signifikan dengan permasalahan sosial sehingga dengan membangun budaya organisasi akan membentuk keadaan sosial yang lebih baik. Jaghargh *et al.* (2012) juga memaparkan bahwa budaya organisasi juga dapat membentuk lingkungan yang diinginkan perusahaan dan menjadi sistem kontrol pada lingkungan sosial yang dapat mempengaruhi karyawan untuk menunjukkan sikap kerja yang sesuai dengan nilai perusahaan. Sehingga jika ingin membentuk organisasi yang mengarah pada nilai dan tujuan perusahaan yang menguntungkan maka dapat membangun budaya organisasi yang positif dan kuat.

Menurut Schein (2010) dampak yang dihasilkan dari budaya organisasi pada individu yaitu perilaku dan sikap yang akan selalu berkaitan dengan performa perusahaan. Budaya organisasi akan sebagai sistem kontrol yang akan mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan. Budaya organisasi tidak hanya

mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, akan tetapi yang terpenting ialah meningkatkan rasa komitmen terhadap organisasi, sehingga akan meningkatkan kepatuhan, performa, kreativitas dan inovasi karyawan. Budaya organisasi dapat juga dapat dijadikan sebagai tolok ukur sehat atau tidaknya suatu perusahaan. Dengan kata lain ketika perusahaan memiliki budaya yang kuat dan positif maka dapat diprediksikan perusahaan tersebut akan terhindar dari masalah-masalah internal perusahaan dan kuat untuk bersaing di lingkungan eksternal. Dalam menguatkan budaya organisasi, juga harus mengenali budaya dalam organisasi dan memodifikasinya dengan tetap menyesuaikan lingkungan. McKinsey (2016) memaparkan bahwa banyak manajer hanya memindahkan peraturan dari perusahaan sukses untuk diterapkan di perusahaannya tanpa memodifikasi, ini merupakan kesalahan besar jika tidak memodifikasi sesuai kebutuhan lingkungan.

Selain itu menurut Robbins dan Judge (2015) budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku karyawan. Sehingga budaya organisasi yang positif dapat memberikan persepsi positif bagi pegawai sehingga akan merasa lebih bermakna dan memiliki kepuasan yang akan mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi lebih dalam bekerja. Budaya organisasi sangat berperan penting dalam menunjukkan identitas dan tujuan perusahaan. Dension (1984) dalam Xiaoming *et al.* (2012) juga setuju bahwa budaya organisasi pada perusahaan merupakan wadah dalam pengambilan keputusan dan memperlihatkan perilaku yang menunjukkan identitas utama perusahaan. Sehingga budaya organisasi dapat memperlihatkan tujuan perusahaan dan mempunyai makna untuk meraih visi misi bersama.

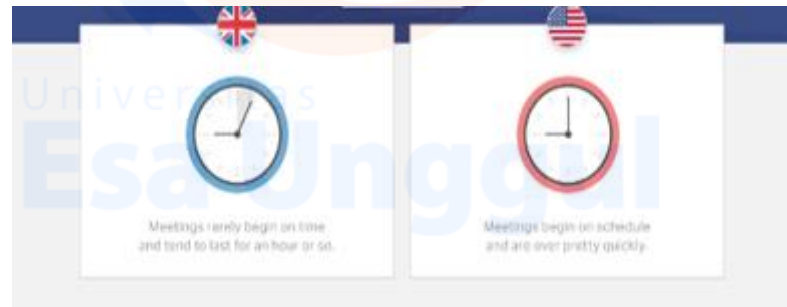
Budaya perusahaan dapat memberikan pengaruh yang cukup besar, khususnya bila budaya itu kuat (*strong culture*). Budaya perusahaan yang kuat dapat mengakibatkan perusahaan mampu meningkatkan daya saing, sehingga dapat mengambil tindakan dan terkoordinasi terhadap pesaing dan pelanggan. Selain daripada itu, budaya perusahaan dapat mengarahkan para karyawan yang mempunyai kompetensi yang lebih untuk dapat bersama-sama mencapai tujuan.

Namun demikian masih terdapat perusahaan yang belum memiliki budaya organisasi yang kuat dan masih dipengaruhi kuat oleh budaya negara tersebut salah satunya di negara China. Menurut Chen (2008) mengungkapkan bahwa masih banyak perusahaan di China yang menempatkan budaya organisasi hanya sebagai formalitas tanpa makna jika dibandingkan di negara lain dan masih sangat kuat dipengaruhi oleh budaya negara itu sendiri. Salah satunya dalam hal budaya mengelola resiko kegagalan, dan hal ini bukan merupakan norma di China sehingga kurangnya toleransi.

Di negara lain pun masih juga ditemukan perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang lemah. Lemahnya budaya di suatu perusahaan yang memicu terjadinya konflik dalam organisasi, seperti beberapa perusahaan di Korea. Hasil *report* McKinsey (2016), perusahaan di Korea terdiagnosis memiliki budaya kerja yang lemah. Mencapai 25% perusahaan di Korea memiliki isu permasalahan budaya organisasi secara serius, dan lebih dari 60% perusahaan terindikasi permasalahan terkait budaya organisasi yang didanai oleh ketidakadilan bagi pekerja wanita, kepemimpinan yang otoriter, keberpihakan pada suatu kelompok, ketidakadilan sistem evaluasi dan penghargaan, lemahnya imbalan balas jasa, dan operasional disiplin kurang dijalankan. Sehingga dari diagnosis tersebut membutuhkan budaya organisasi yang kuat untuk tetap bertahan dalam persaingan.

Maseko (2017) memaparkan bahwa terdapat 2 jenis budaya organisasi dalam perusahaan yaitu budaya organisasi yang kuat dan lemah. Budaya organisasi yang kuat akan mengarahkan pada kokohnya perilaku yang sesuai dengan tujuan perusahaan tentunya juga dapat meningkatnya motivasi kerja karena karyawan merasa aman. Sehingga budaya organisasi yang kuat lebih menguntungkan perusahaan dan merupakan harapan bagi karyawan, sedangkan pada budaya organisasi yang lemah akan terlihat perilaku yang kurang mencerminkan tujuan perusahaan. Kuat dan lemahnya budaya organisasi sendiri secara luas berperan dalam pengembangan perusahaan dalam hal kekuatan finansial, tingkat produktivitas.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Noonan (2017) terkait dengan budaya organisasi di Negara Amerika, ternyata terdapat perbedaan antara budaya organisasi di United Kingdom (UK) dan di United States (US). Adapun perbedaannya dalam hal kegiatan rapat, sebagai berikut :



Sumber : Noonan. 2017. *The Similarities and Differences of the Work Culture in the United Kingdom vs America*

Gambar 1.1 Perbedaan Efektivitas Penggunaan Waktu Rapat di UK dan US

Berdasarkan gambar diatas, terlihat bahwa di UK terlihat ketika rapat cenderung tidak tepat waktu dan dengan durasi sekitar satu jam untuk kegiatan rapat. Sedangkan di US rapat dimulai dengan tepat waktu dan hanya memakan waktu yang lebih singkat di bandingkan dengan di UK, agar lebih efektif dan harus mempersiapkan bahan rapat sebelum rapat dimulai. Hal lain yang berbeda antara UK dengan US juga dalam hal jam kerja. Adapun perbedaannya sbb:



Sumber : Noonan. 2017. *The Similarities and Differences of the Work Culture in the United Kingdom vs America*

Gambar 1.2 Perbedaan Durasi Jam Kerja dan Penggunaan Jam Makan Siang di UK dan US

Berdasarkan informasi gambar diatas, menjelaskan bahwa di UK pekerja diwajibkan bekerja selama 37,4 jam per minggu dan pekerja terbiasa untuk tidak menggunakan jam makan siang secara penuh setiap hari. Sedangkan di US pekerja diwajibkan bekerja dengan selama 40 jam per minggu dan karyawan terbiasa tidak meninggalkan kantor untuk istirahat makan siang melainkan tetap mengerjakan tugasnya di sela-sela makan siang. Di US terlihat efektif dalam menggunakan waktu kerja dan terbiasa untuk tidak meninggalkan pekerjaannya di sela-sela waktu istirahat makan siang. Berdasarkan kedua gambar diatas terlihat perbedaan budaya organisasi di masing-masing negara dan hal ini telah menjadi sesuatu yang diyakini dan masih dilakukan. Tentunya hal bisa berdampak bagi masing-masing perusahaan di negara tersebut dan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja serta efisiensi karyawan. Seperti menurut Robbins (2006) dalam Simanjuntak *et al.* (2013) bahwa budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Sehingga semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin kuat pula pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan karyawan.

Schein (2010) mengungkapkan setiap organisasi mempunyai budaya yang berbeda untuk mencapai tujuannya. Demikian juga budaya organisasi pada perusahaan di Indonesia. Penelitian yang dilakukan oleh Brury (2016) menggambarkan bahwa budaya organisasi pada Badan SAR cenderung kurang memperhatikan kepuasan kerja pegawai dan kurangnya motivasi dari pimpinan untuk mendorong kinerja yang baik. Sehingga terbentuklah perilaku pekerja yang tidak patuh dengan peraturan yang ada dengan datang terlambat, mangkir dari pekerjaan dan ketidaktepatan waktu dalam melaksanakan tugas.

Selanjutnya pada penelitian Pribadi dan Herlena (2016) yang dilakukan pada karyawan Direktorat Produksi PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon yang menarik kesimpulan bahwa sebagian besar karyawan pada perusahaan yang memproduksi besi baja tersebut kini sudah menerapkan budaya organisasi dalam kategori sedang pada nilai kompetensi, integritas, reliabel dan inovatif. Sehingga PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon sudah mulai berusaha untuk memperkuat organisasinya dengan menerapkan nilai-nilai perusahaan salah satunya melalui program kerja yang dilakukan. Selain itu dalam penelitian yang dilakukan oleh Octavian dan Omega (2011) di PT. CAB yang merupakan salah

satu perusahaan yang memproduksi pakaian di Indonesia adalah adanya fenomena kecenderungan *clan culture* (budaya kekeluargaan) dalam budaya organisasinya. Dimana para pekerja di dalamnya cenderung memiliki keterikatan keluarga ataupun kerabat, sehingga dirasa lebih mudah dalam mencapai nilai-nilai dengan budaya organisasi yang kuat di dalamnya. Budaya organisasi yang kuat pada PT. CAB didasari oleh rasa kekeluargaan yang kuat dan melekatnya nilai-nilai yang dituturkan.

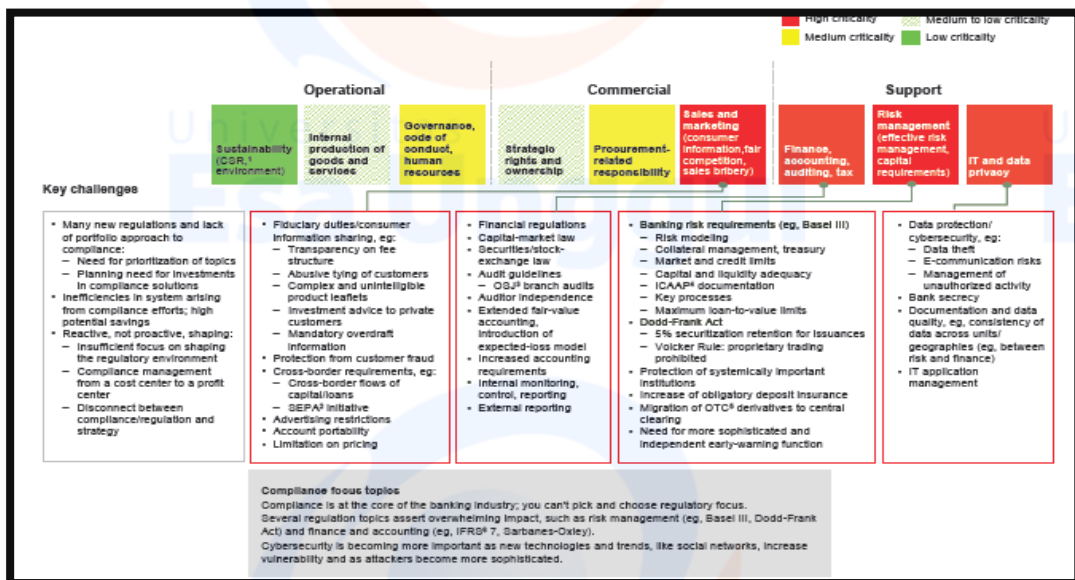
Dengan demikian tidak menutup kemungkinan jika di dalam sebuah organisasi memiliki kecenderungan *clan culture* (budaya kekeluargaan) maka budaya organisasi di dalamnya akan kuat dan di dominasi oleh nilai kekeluargaan. Seperti yang diutarakan Hofstede (1980) dalam Kreitner dan Kinichi (2014) terdapat aspek individualisme/kolektivisme dalam budaya organisasi. Fenomena diatas menunjukkan adanya kolektivisme yaitu dengan menunjukkan sifat kultur sosial yang kuat dimana individu mengharap orang lain dalam kelompok mereka untuk menjaga dan melindungi nilai kekeluargaan dalam organisasinya yang mungkin berbeda dengan bangsa lain terutama bangsa yang cenderung individualisme.

Budaya organisasi juga berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja karyawan. Robbins (2015) menjelaskan bahwa kedisiplinan kerja adalah suatu bentuk kepatuhan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan dan standart perusahaan. Sehingga karyawan yang disiplin adalah karyawan yang memiliki perilaku patuh terhadap peraturan yang diberlakukan. Disiplin akan selalu terkait dengan perilaku patuh, namun demikian sudah banyak pengembangan disiplin kerja di perusahaan.

Dalam laporan McKinsey oleh Sull (2015) dikemukakan bahwa sudah banyak yang mulai menguatkan budaya organisasinya dengan meningkatkan inovasi, seperti menerapkan peraturan yang sederhana untuk dipatuhi. Hal ini mengarahkan pada inovasi dan menahan birokrasi untuk memperumit peraturan yang memicu kekacauan. Contohnya saja pada perusahaan Lego, yang sudah 10 tahun terakhir ini menerapkan peraturan yang sederhana namun memberikan manfaat lebih besar. Salah satunya dengan membentuk sikap patuh untuk terus berinovasi mengembangkan produk yang dihasilkan. Aturan yang sederhana

seperti ini justru membuat perusahaan Lego dapat unggul dalam hal inovasi. Selain itu pada perusahaan di bidang kebugaran yaitu Zumba Fitness yang membuat peraturan yang sederhana untuk tekun dalam penerapannya sehingga kini dapat meningkatkan efektifitas dan memberikan inovasi pelayanan yang baru dengan tetap menekan biaya. Dan pada perusahaan Zatini Catering Group dengan menerapkan aturan yang sederhana namun terbiasa untuk terus dilakukan, sehingga tetap bisa berkesperimen dengan menu baru dan tetap memberikan profit yang berlipat-lipat. Dan beberapa perusahaan di Eropa juga sudah menerapkan peraturan yang sederhana untuk meningkatkan inovasi atau perubahan yang menguntungkan.

Dalam *report* McKinsey yang dilakukan oleh Alberth *et al.* (2012) terkait kontrol budaya kerja dan kepatuhan karyawan pada perusahaan perbankan. Masalah kepatuhan menjadi masalah yang masih terjadi di 10 tahun belakangan di berbagai bank. Bentuk tindakan ketidakpatuhan yang sering terjadi adalah kurang transparansi, bekerja tidak sesuai dengan aturan perusahaan dan kurangnya kontrol. Hal ini sangat membahayakan institusi perbankan karena akan merusak reputasi perusahaan. Adapun area kritis kepatuhan dan kontrol perusahaan, sebagai berikut:



Sumber : McKinsey dan Company (*Compliance dan Control 2.0*) 2012

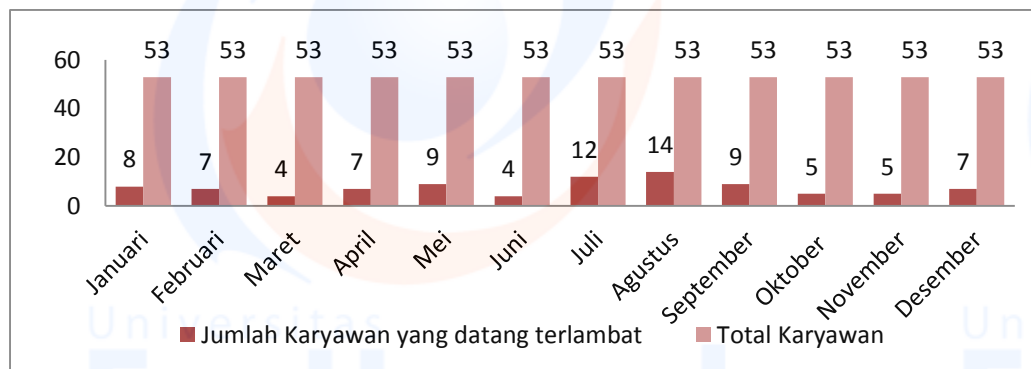
Gambar 1.3 Area kritis kepatuhan dan kontrol pada perusahaan perbankan

Berdasarkan gambar diatas, tampak area yang mengalami kritis kepatuhan dan kontrol lebih beresiko adalah pada divisi *sales* dan *marketing*, *finance*

accounting, manajemen resiko dan divisi data dan IT. Salah satunya pada divisi *sales* dan *marketing* yang berhadapan dengan nasabah dan berkaitan dengan data privasi nasabah. Kunci perubahan pada divisi *sales* dan *marketing* adalah salah satunya dengan melengkapi data mandatori secara lengkap dan selalu menjaga privasi data nasabah, memberikan ide untuk berinvestasi yang baik, serta menurunkan resiko terjadinya *fraud* yang dapat merugikan nasabah dan reputasi bank.

Kepatuhan karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan, salah satu yang terpenting adalah dapat meningkatkan efektivitas penggunaan biaya operasional. Perusahaan yang efisien dapat terlihat dari bagaimana karyawan patuh terhadap peraturan perusahaan. Jika karyawan memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap peraturan perusahaan, maka karyawan akan secara rela bekerja dengan menggunakan waktu kerja dan cara kerja yang sesuai prosedur sehingga akan selalu tepat waktu dan meminimalisir kesalahan yang akan merugikan perusahaan. Semua perusahaan memiliki budaya kerja disiplin yang berbeda-beda, seperti pekerja seni dan pekerja pabrik akan berbeda yang bergantung pada cara kerja dan hasil kerjanya. Akan tetapi semua pekerja wajib mematuhi peraturan masing-masing perusahaannya agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaannya dengan baik. Sehingga perusahaan perlu menguatkan budaya organisasi dalam hal kepatuhan karyawan.

Namun demikian masih di dapati karyawan yang tidak patuh terhadap peraturan perusahaan. Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti dan Fakhri (2013) terkait yang berjudul “Pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Utama Bandara Internasional Soekarno-Hatta pada unit *personel general affairs*” terlihat juga memiliki budaya organisasi yang lemah sehingga masih memiliki permasalahan dalam hal kedisiplinan karyawannya. Masih di dapati karyawan yang tidak mematuhi peraturan jam masuk kerja dan jam pulang kerja sehingga mengganggu operational pelayanan bandara. Adapaun data keterlambatan sudah diolah sebagai berikut :



Sumber : Damayanti dan Fakhri. 2015. (Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Utama Bandara Internasional Soekarno-Hatta pada Unit *personel general affairs*)

Gambar 1.5 Data Keterlambatan Karyawan Tahun 2013, di Tangerang

Berdasarkan informasi diagram diatas, menunjukkan bahwa masih saja terdapat karyawan yang melanggar aturan jam masuk kerja dengan alasan yang bermacam-macam. Data tertinggi menunjukkan berada pada bulan Agustus Tahun 2013. Dikemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah budaya organisasi yang kurang mencerminkan ketegasan dalam menjalankan sanksi dan peraturan yang diterapkan dan juga sikap acuh terhadap bentuk pelanggaran. Sehingga kurangnya efek jera dan acuh bagi karyawan PT. Angkasa Pura II yang melakukannya. Dengan demikian terlihat bahwa PT. Angkasa Pura II masih sangat minim dalam pemberian sanksi atas tindakan melanggar aturan perusahaan. Berdasarkan data lapangan hanya 10 orang (0,109%) yang mendapatkan sanksi dari jumlah 91 kasus keterlambatan pada tahun 2013. Masih terdapat 81 kasus (0.890%) yang tidak diberikan tindakan misalnya dengan teguran atau himbauan (hukuman ringan). Hal ini juga memperlihatkan lemahnya stabilitas dalam menjalankan budaya organisasi yang positif.

Selain itu seperti penelitian yang dilakukan oleh Aisyah (2016) di PT. Indo Acidatama yang merupakan perusahaan kimia di daerah Jawa Tengah. Masih banyak karyawan yang tidak patuh dan berdampak pada kecelakaan kerja dan mengancam bagi karyawan sendiri. Pada pekerjaan yang bersinggungan dengan resiko kerja terdapat banyak peraturan baku yang wajib dipatuhi, namun demikian masih terdapat karyawan yang melanggar seperti tidak menggunakan pakaian

keamanan sesuai standar, bahkan merokok di tempat kerja. Adapun distribusi datanya kepatuhan karyawannya sebagai berikut :

Tabel 1.1 Distribusi Kepatuhan Instruksi Kerja Bagian Mekanik, di Jawa Tengah

	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
1	Patuh	14	46,6%
2	Tidak Patuh	16	53,3%
	Jumlah	30	100%

Sumber : Aisyah. 2016. (Hubungan Kepatuhan Instruksi Kerja dengan Perilaku Aman Karyawan Bagian Mekanik PT. Indo Aman Tbk, Kemiri Kebakkramat).

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat ketidakpatuhan terhadap peraturan kerja terkait dengan keamanan kerja lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan yang patuh. Hal ini mengindikasikan bahwa ketidakpatuhan karyawan di perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan bahan kimia masih menjadi masalah yang memicu terjadinya kecelakaan kerja. Berdasarkan hasil penelitian tingkat ketidakdisiplinan yang ditunjukkan dengan ketidakpatuhan terhadap peraturan di dominasi oleh karyawan yang berada pada usia 44-55 tahun (56,7%) atau dapat dikatakan karyawan senior. Hal ini dimungkinkan karena karyawan yang sudah lebih senior merasa dirinya sudah lebih lama bekerja sehingga kurang mematuhi peraturan yang berlaku demi keamanan. Karyawan senior cenderung mengabaikan peraturan kerja yang berlaku jika dibandingkan karyawan yang lebih muda di PT. Indo Acidatama.

Selain usia, pengaruh *gender* pun dapat mempengaruhi tingkat kepatuhan karyawan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Hibau (2018) pada Pegawai Kantor Kecamatan Long Pahangai Kabupaten Mahakam Ulu bahwa perempuan dikatakan lebih unggul dalam hal kepatuhan, meskipun perbedaannya tidak signifikan. Berdasarkan hasil survey yang dilakukan, sebesar 28,57% karyawan perempuan selalu mengenakan seragam kerja sesuai aturan, jika dibandingkan laki-laki yang hanya 26,47% yang selalu mengenakan seragam sesuai aturan kantor.

Sebagai pekerja yang bekerja untuk pemerintah, Pegawai Negeri Sipil (PNS) dituntut untuk menjalankan tanggung jawab yang negara berikan untuk melakukan tugas pembangunan dan pelayanan bagi masyarakat. Hal ini menuntut

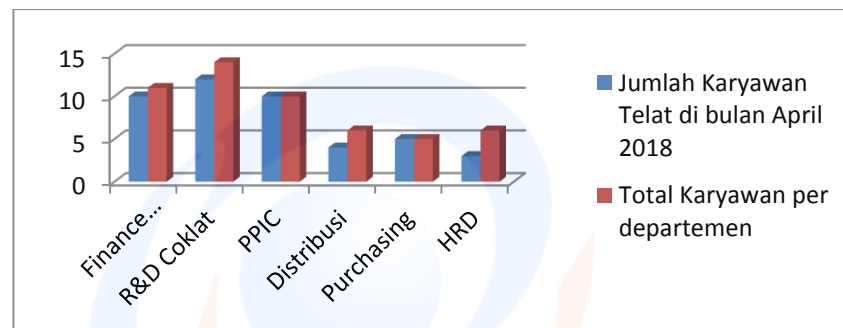
PNS untuk bekerja dengan patuh terhadap peraturan, dan dapat menuntaskan pekerjaannya. Patuh dalam instansi pemerintahan sangat berkaitan dengan rencana kerja pemerintah yang telah ditetapkan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Aida dan Asrori (2015) pada Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset (DPKA) Kabupaten Rokan Hulu menyebutkan bahwa faktor yang dominan mempengaruhi disiplin pegawai adalah faktor keteladanan pimpinan. Dengan demikian dalam aspek perilaku kepatuhan adalah dengan mempercayainya dan melakukan tindakan kepatuhan tersebut. Sehingga sikap mematuhi peraturan yang dilakukan pimpinan akan memberikan besar pengaruh dan sebagai contoh bagi pegawai untuk menunjukkan sikap patuh terhadap peraturan.

Kasus lain dikemukakan dalam penelitian Pribadi dan Herlena (2016) yang berjudul “Peran Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan yang ditandai dengan kepatuhan karyawan dalam menjalankan peraturan kerja, sehingga semakin kuat budaya organisasi membentuk karyawan dalam hal kepatuhan maka karyawan akan semakin menunjukkan sikap patuh terhadap peraturan kerja seperti misalnya datang tepat waktu dan dapat komitmen dalam menyelesaikan tuntutan kerjanya dengan tepat waktu.

Ada juga kasus serupa yang dibahas dalam penelitian Irawati dan Silalahi (2015) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Operator Produksi di PT. XXX” bahwa masalah kedisiplinan dan tidak menaati peraturan masih banyak ditemukan pada karyawan di perusahaan manufaktur. Hal ini pun juga dialami oleh PT. Gandum Mas Kencana (GMK). PT. GMK merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi bahan baku makanan dan minuman dalam bisnis hotel, restoran, kafe, katering (Horekaka) dan juga langsung kepada konsumen. Produk yang dihasilkan berupa coklat blok, tepung premiks, tepung gula, selai, minuman coklat, dan vermiceli.

Permasalahan dan kendala produksi di PT. GMK bukanlah sepenuhnya dari kapasitas karyawan ataupun keterbatasan alat kerja yang tidak memadai, melainkan besar kemungkinannya berasal dari keadaan organisasi yang kurang kondusif sehingga karyawan tidak disiplin dan kurang sungguh-sungguh ketika

bekerja. Dalam penelitian Javeed *et al.* (2014) tingginya moral karyawan akan meningkatkan nilai untuk semua kepentingan bisnis dan lebih mengarah pada yang dihasilkan dengan lebih sedikit waktu yang terbuang di perusahaan. Sehingga membentuk organisasi disini adalah untuk membentuk lingkungan agar tetap disiplin, produktif dan bersaing. Salah satu dampak dari kurangnya disiplin kerja pada karyawan PT. GMK adalah mengalami gagal produksi yang diakibatkan oleh ketidakdisiplinan pekerja seperti lengah dan tidak fokus. Bentuk ketidakdisiplinan yang masih terulang adalah keterlambatan karyawan. Seperti data yang kami peroleh dari tim HR PT. GMK, tercatat pada absensi bulan April 2018, sebagai berikut :



Sumber : HRD PT. Gandum Mas Kencana (Data Absensi Bulan April 2018). 2018

Gambar 1.5 Persentase jumlah karyawan telat pada departemen *Finance dan Accounting*, *R&D Coklat*, *PPIC*, *Distribusi*, *Purchasing* dan *HRD* Bulan April 2018, di Tangerang

Berdasarkan data diatas, terlihat bahwa karyawan di beberapa divisi datang terlambat, bahkan 100% karyawan dalam satu divisi datang terlambat dan adapula yang datang terlambat setiap hari yaitu 20 hari kerja dalam satu bulan. Hal ini juga dikuatkan oleh wawancara dengan tim HRD PT. GMK yang menjelaskan bahwa masih banyak karyawan yang datang ke kantor diatas jam 8 pagi, bahkan datang jam 10 pun tidak ada tindakan ataupun teguran. Menurutnya hal ini dikarenakan selama ini kurangnya figur untuk menerapkan kepatuhan dalam organisasi. Peraturan perusahaan hanya menjadi simbol yang belum dipatuhi secara menyeluruh dan adanya nilai-nilai perusahaan yang belum maksimal dijalankan seperti masalah komitmen dengan peraturan perusahaan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang bersifat kekeluargaan dan kurangnya

agresivitas untuk bersaing menjadi yang terbaik dan cenderung menciptakan ketenangan dan kenyamanan bekerja. Selain itu, terdapat nilai-nilai kurang patuh yang menjadi asumsi bagi karyawan yang menjadi keyakinan dan masih diturunkan untuk tetap dilakukan.

Selain itu, masih di temukan karyawan tidak menggunakan seragam sesuai prosedur *good manufacture practice* (GMP), karyawan istirahat lebih cepat dari waktu yang ditentukan, masih ditemukannya karyawan menunjukkan sikap (*attitude*) yang kurang baik yang ditandai dengan merusak alat kerja atau mesin. Penelitian yang dilakukan oleh Pratkanis dan Turner (1994) dalam Berghe (2011) menunjukkan bahwa secara objektif pikiran atau sikap yang negatif berhubungan dengan perilaku yang ditunjukkan saat bekerja. Sehingga pada karyawan dengan pemikiran yang negatif seperti mengabaikan peraturan perusahaan, maka akan menunjukkan tindakan yang melanggar peraturan perusahaan. Selain itu juga banyak karyawan yang melakukan tindakan yang tidak tertib administrasi sehingga menjadi temuan audit.

Perusahaan manufaktur terutama bahan baku makanan merupakan perusahaan yang memiliki tuntutan yang tinggi untuk memenuhi permintaan pasar, dengan budaya organisasi yang kuat maka akan meningkatkan kepatuhan karyawan dalam bekerja yang dapat meningkatkan hasil produksi yang maksimal, namun demikian masih didapati perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang lemah sehingga mengganggu operasional perusahaan, memungkinkan terjadinya proses meniru perilaku tidak patuh, dan adanya kemungkinan untuk terbentuknya nilai baru yang negatif dalam organisasi, dan juga dapat menurunkan nilai-nilai perusahaan. Dengan paparan diatas, peneliti tertarik untuk membahas bagaimana budaya organisasi pada industri bahan baku makanan yang ditinjau dari tingkat kepatuhan karyawan dalam menjalankan peraturan perusahaan.

I.2 Identifikasi Masalah

1. Budaya organisasi dibentuk oleh anggota organisasi di dalamnya yang memiliki kepentingan yang berbeda-beda, sehingga tidak mudah untuk membentuk budaya organisasi yang kuat yang mengarahkan pada hal positif dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.
2. Budaya organisasi yang kuat dapat dijadikan sebagai tolok ukur sehat atau tidaknya suatu perusahaan, namun masih banyak perusahaan yang budaya organisasinya cenderung lemah.
3. Budaya organisasi juga akan berfungsi untuk menggambarkan perilaku karyawan, namun kendalanya masih ada perusahaan yang tidak mengukur perilaku dan sikap kerja karyawannya sehingga tidak dapat menggambarkan budaya organisasinya.
4. Ditemukan beberapa perusahaan di Negara China tidak memiliki budaya organisasi yang kuat dan masih dipengaruhi kuat oleh budaya negaranya, sehingga tidak menutup kemungkinan di Negara Asia seperti Indonesia juga mengalami hal yang serupa.
5. Pada Bangsa Asia yang tampak memiliki budaya yang kuat seperti perusahaan Korea juga mengalami permasalahan budaya organisasi yang serius, sehingga tidak menutup kemungkinan perusahaan di Negara Asia lainnya seperti Indonesia juga mengalami hal yang serupa mengingat bangsa Asia memiliki kecenderungan karakteristik budaya yang sama.
6. Beberapa perusahaan di Indonesia juga mengalami masalah dalam hal kepatuhan karyawan, salah satu penyebabnya adalah tingkat budaya organisasi yang lemah pada perusahaannya.
7. Tidak hanya pada perusahaan secara umum, tapi ternyata pada pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan juga pernah mengalami kegagalan produksi yang diakibatkan oleh ketidakpatuhan karyawan terhadap tata tertib saat bekerja. Selain juga masih banyaknya karyawan yang datang terlambat sehingga mengurangi produktivitasnya dan mengganggu operasional perusahaan.

1.3 Batasan Masalah

Penelitian ini akan dibatasi oleh beberapa hal, yaitu :

1. Membatasi pembahasan terkait variabel budaya organisasi
2. Membatasi tinjauan dari aspek kepatuhan karyawan.
3. Membatasi pembahasan budaya organisasi sesuai teori Robbins dan Judge dan Kepatuhan Karyawan sesuai teori Kelman dan Blass.
4. Membatasi masalah terkait tingkat kepatuhan karyawan pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan
5. Membatasi pembahasan masalah terkait pembentukan budaya organisasi yang patuh terhadap peraturan perusahaan.
6. Membatasi pembahasan masalah terkait tingkat keyakinan karyawan terhadap budaya organisasi yang patuh terhadap peraturan perusahaan
7. Membatasi pembahasan masalah antara hubungan kepatuhan karyawan dengan budaya perusahaan terkait faktor pimpinan dan ketegasan perusahaan.

1.4. Rumusan Masalah Penelitian

1. Bagaimana tingkat budaya organisasi pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia?
2. Bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari aspek inovasi dan pengambilan resiko pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia?
3. Bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari atensi terhadap detilpekerjaan pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia?
4. Bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari aspek orientasi terhadap hasil?
5. Bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari orientasi terhadap individu pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia?
6. Bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari orientasi terhadap tim kerja pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia?
7. Bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari agresivitas pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia?

8. Bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari perhatian dalam menjaga stabilitas kepatuhan karyawan pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia?
9. Bagaimana tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia?
10. Bagaimana tingkat kepatuhan karyawan ditinjau dari konformitas lingkungan pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia?

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana tingkat budaya organisasi pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia
2. Untuk mengetahui bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari aspek inovasi dan pengambilan resiko pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia
3. Untuk mengetahui bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari atensi terhadap detail pekerjaan pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia
4. Untuk mengetahui bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari tingkat budaya organisasi ditinjau dari aspek orientasi terhadap hasil pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia
5. Untuk mengetahui bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari orientasi terhadap individu pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia
6. Untuk mengetahui bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari orientasi terhadap tim kerja pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia
7. Untuk mengetahui bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari agresivitas pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia
8. Untuk mengetahui bagaimana tingkat budaya organisasi ditinjau dari perhatian dalam menjaga stabilitas kepatuhan karyawan pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia

9. Untuk mengetahui bagaimana tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia.
10. Untuk mengetahui bagaimana tingkat kepatuhan karyawan ditinjau dari konformitas lingkungan pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia

1.6 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan perusahaan untuk menguatkan budaya organisasinya dalam hal kepatuhan karyawan sehingga meningkatkan efisiensi biaya operasional yang akan berdampak pada efektivitas kegiatan operasional perusahaan.
2. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai budaya organisasi yang ditinjau dari kepatuhan karyawan pada perusahaan manufaktur bahan baku makanan di Indonesia. Disamping itu peneliti dapat memberikan usulan dan membantu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan.
3. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan bagi pembaca dan juga bermanfaat bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti terkait budaya organisasi perusahaan dalam hal kepatuhan karyawan atau yang lainnya.

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan disusun dalam lima bab dengan tahapan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai landasan teori yang mendasari penelitian

BAB III PENELITIAN TERDAHULI

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai penelitian terdahulu yang terkait dengan permasalahan yang akan di teliti.

BAB IV METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai definisi operasional teori, populasi dan penentuan sampel, dan metode analisis data.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai intepretasi hasil yang dikaitkan dengan teori pendukung.

BAB VI PENUTUP

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan yang merupakan penyajian singkat dari keseluruhan hasil penelitian yang diperoleh dan juga mengenai keterbatasan serta saran yang diberikan kepada peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti hal yang sama.