

Peran Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja dalam Membentuk *Workplace Deviant Behavior* pada Perusahaan Manufaktur

Sekar Arum Pratiwi

e-mail: skarum.prtwii14@gmail.com

Ika Korika Swasti

e-mail: ikaks.ma@upnjatim.ac.id

Daisy Marthina Rosyanti

e-mail: daisy.m.mnj@upnjatim.ac.id

(Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran"
Jawa Timur)

ABSTRAK : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja pada salah satu perusahaan manufaktur bahan kemasan fleksibel yang berlokasi di Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Jumlah sampel yang digunakan adalah 86 responden, yang dipilih melalui teknik purposive sampling dengan kriteria karyawan tetap yang telah bekerja selama setidaknya satu tahun. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert, dan studi dokumen, kemudian dianalisis menggunakan teknik Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam mengurangi timbulnya perilaku menyimpang di tempat kerja, karena nilai dan norma yang telah terinternalisasi dengan baik mampu membentuk perilaku karyawan secara lebih positif. Di sisi lain, disiplin kerja juga terlibat dalam menciptakan keteraturan, meskipun dampaknya belum menunjukkan pengaruh yang signifikan. Budaya organisasi yang kuat serta konsistensi dalam pengawasan disiplin kerja dapat mengurangi potensi munculnya perilaku menyimpang, sehingga perusahaan mampu mempertahankan stabilitas operasional dan meningkatkan efektivitas jangka panjang. Penelitian ini juga mengisi kesenjangan dalam literatur, karena sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja, bukan pada perilaku menyimpang di tempat kerja. Temuan ini berkontribusi secara teoritis dengan memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja, khususnya pada sektor manufaktur di Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi manajemen perusahaan dalam menyusun strategi yang lebih efektif untuk memperkuat nilai-nilai budaya dan sistem disiplin kerja, sehingga dapat mengurangi risiko perilaku menyimpang dan meningkatkan produktivitas kerja.

Kata kunci – Budaya Organisasi, Disiplin, Penyimpangan, Manufaktur

ABSTRACT : This study aims to analyze the role of organizational culture and work discipline on deviant behavior in the workplace at a flexible packaging materials manufacturing company located in Sidoarjo Regency. This study employs a quantitative approach using a survey method. The sample consisted of 86 respondents, selected through purposive sampling based on the criterion of permanent employees who had been working for at least one year. Data were collected via a questionnaire using a Likert scale and document analysis, then analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that organizational culture plays a significant role in reducing the occurrence of deviant behavior in the workplace, as well-internalized values and norms can shape employee behavior in a more positive manner. On the other hand, work discipline is also involved in creating order, although its impact has not yet shown a significant influence. A strong organizational culture and consistent enforcement of work discipline can reduce the potential for deviant

behavior, thereby enabling companies to maintain operational stability and enhance long-term effectiveness. This study also fills a gap in the literature, as most previous research has focused more on the influence of organizational culture and work discipline on performance rather than on deviant behavior in the workplace. These findings contribute theoretically by expanding our understanding of the factors influencing deviant behavior in the workplace, particularly within the manufacturing sector in Indonesia. Practically, the results of this study can serve as a guide for company management in developing more effective strategies to strengthen cultural values and work discipline systems, thereby reducing the risk of deviant behavior and improving work productivity.

Keywords – *Organizational Culture, Discipline, Deviance, Manufacturing*

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin ketat mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan efektivitas operasional. Kondisi tersebut menjadikan sumber daya manusia sebagai aset penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan, di mana tercermin pada perilaku kerja karyawan yang memainkan peran penting dalam membangun efektivitas tersebut, terutama pada sektor manufaktur (Pauji & Nurhasanah, 2022). Perilaku yang sejalan dengan tujuan organisasi dapat meningkatkan efisiensi, sedangkan perilaku yang menyimpang berpotensi menurunkan kinerja, menciptakan konflik, dan merugikan perusahaan (Colquitt et al., 2021). Hal tersebut menjadikan fenomena perilaku menyimpang di tempat kerja menjadi perhatian utama dalam konteks organisasi, terutama di sektor manufaktur yang memiliki standar operasional ketat, karena dapat berdampak pada produktivitas dan efisiensi perusahaan (Tian & Guo, 2023). Penelitian yang dilakukan oleh Omoankhanlen & Mutairu (2021) mendukung hal tersebut dengan menunjukkan bahwa perilaku menyimpang di lingkungan kerja manufaktur berkontribusi terhadap penurunan kinerja individu, yang pada akhirnya dapat menghambat pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai faktor yang dapat memengaruhi munculnya perilaku menyimpang serta upaya pencegahan menjadi aspek krusial dalam menjaga efektivitas dan keberlanjutan operasional suatu perusahaan. Bentuk penyimpangan yang sering terjadi meliputi perilaku yang melanggar norma organisasi dan membahayakan kesejahteraan organisasi maupun individu di dalamnya (Dewangan & Verghese, 2018).

Permasalahan terkait perilaku menyimpang juga ditemukan pada sebuah perusahaan manufaktur produsen kemasan fleksibel yang berlokasi di Sidoarjo. Berdasarkan hasil survei eksploratif pada 30 orang, terlihat bahwa sebanyak 50% responden mengakui pelanggaran aturan kerja sering terjadi, 46,7% pernah menyaksikan rekan kerja saling menyalahkan ketika terjadi kesalahan, dan 33,3% menganggap wajar menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pribadi. Meskipun proporsi tersebut belum mewakili mayoritas, temuan ini mengindikasikan adanya potensi berkembangnya perilaku menyimpang yang dapat memengaruhi iklim kerja. Ketika permasalahan ini terus terjadi, langkah yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah dengan melakukan evaluasi menyeluruh. Kurangnya internalisasi budaya organisasi dalam keseharian karyawan diduga menjadi salah satu faktor yang mendasari permasalahan ini. Apabila budaya organisasi tidak tertanam dengan baik, karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan nilai dan norma yang diharapkan, yang dapat berdampak pada efektivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi.

Menurut informasi yang disampaikan oleh manajer, perusahaan menerapkan budaya organisasi melalui kegiatan briefing rutin yang berfokus pada penyampaian materi terkait *safety talk*

dan kebersihan lingkungan kerja. Namun, data pelanggaran yang tercantum dalam Surat Peringatan menunjukkan bahwa koordinasi antar departemen masih belum optimal. Hasil survei eksploratif juga menguatkan hal tersebut, di mana 60% dari 30 responden menyatakan bahwa informasi yang diberikan oleh atasan seringkali tidak konsisten dan berbeda antar bagian. Hal ini menunjukkan bahwa budaya koordinasi belum benar-benar terinternalisasi sebagai nilai bersama di seluruh unit kerja. Ketidakefektifan internalisasi ini dapat menyebabkan munculnya perilaku menyimpang akibat kurangnya pemahaman dan implementasi nilai bersama yang dijalankan secara konsisten. Selain itu, berdasarkan data sekunder perusahaan, tren kasus *deviant behavior* mengalami peningkatan pada empat tahun terakhir. Peningkatan ini tercermin pada Tabel 1 menunjukkan adanya tren peningkatan jumlah kasus pelanggaran karyawan dari 14 kasus pada tahun 2021 menjadi 29 kasus pada tahun 2024.

Tabel 1. Tren Kasus *Deviant Behavior*

Tahun	Jumlah Kasus	Total Karyawan	Persentase
2021	14	146	9,59%
2022	22	150	14,67%
2023	22	147	14,97%
2024	29	148	19,59%

Sumber: Data sekunder perusahaan (diolah peneliti, 2025)

Tren kenaikan jumlah pelanggaran tersebut menjelaskan bahwa bukan hanya kurangnya internalisasi budaya organisasi yang dapat meningkatkan perilaku menyimpang tetapi juga kedisiplinan dan kepatuhan terhadap prosedur yang belum sepenuhnya berjalan optimal. Kecenderungan meningkatnya pelanggaran kedisiplinan mengindikasikan adanya potensi perilaku menyimpang yang perlu diantisipasi sejak dini.

Perilaku menyimpang di tempat kerja merupakan masalah penting, terutama di sektor manufaktur bahan kemasan fleksibel, karena tuntutan industri akan ketelitian, kualitas yang konsisten, dan kepatuhan yang ketat terhadap standar keselamatan. Bahkan perilaku menyimpang yang kecil, seperti penundaan, penggunaan bahan yang tidak tepat, atau pengabaian protokol keselamatan, dapat menyebabkan kerugian finansial secara langsung, penurunan produktivitas, dan potensi cacat produk yang membahayakan reputasi perusahaan di antara klien. Menurut data dari *International Labour Organization* (ILO, 2023), 38% penurunan produktivitas di sektor manufaktur di seluruh Asia Tenggara terkait dengan perilaku menyimpang, baik yang bersifat individual maupun sistemik. Hal ini menyoroti urgensi penelitian tentang faktor-faktor yang dapat mengurangi perilaku menyimpang, terutama melalui peran budaya organisasi dan disiplin kerja.

Meskipun telah terdapat banyak studi yang membahas hubungan antara budaya organisasi dan disiplin kerja, kebanyakan penelitian tersebut lebih berfokus pada pengaruhnya terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Harisha & Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan perilaku menyimpang berpengaruh negatif terhadap kinerja. Di sisi lain, penelitian oleh Moh. Khoiruddin et al. (2023) membahas terkait pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap perilaku kontraproduktif, meskipun cakupan penelitian tersebut masih terbatas hanya pada perilaku yang jelas merugikan organisasi. Sementara itu, penelitian oleh Di Stefano et al. (2017) juga menguji hubungan budaya organisasi dengan *workplace deviant behavior*, namun konteks penelitian tersebut

berbeda karena dilakukan di luar negeri. Hasil penelitian tersebut belum tentu secara sepenuhnya mewakili kondisi perusahaan manufaktur di Indonesia.

Kesenjangan ini menunjukkan bahwa penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan disiplin kerja dengan *workplace deviant behavior* (WDB) masih terbatas, khususnya pada konteks industri manufaktur di Indonesia. Padahal, WDB mencakup perilaku yang lebih luas, termasuk bentuk penyimpangan yang sering dianggap sepele namun tetap melanggar norma organisasi, seperti penggunaan waktu kerja untuk kepentingan pribadi atau kurangnya koordinasi antar karyawan (Dewangan & Verghese, 2018; Robinson & Bennett, 1995). Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi kekosongan literatur sekaligus memberikan implikasi praktis bagi perusahaan dalam memperkuat nilai budaya dan disiplin kerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan khusus untuk menganalisis dampak budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja pada perusahaan manufaktur bahan kemasan fleksibel yang berada di Kabupaten Sidoarjo.

TINJAUAN PUSTAKA

Perilaku menyimpang di tempat kerja (*workplace deviant behavior*) merupakan tindakan yang melanggar norma dan berpotensi merugikan perusahaan maupun individu di dalamnya (Robinson & Bennett, 1995). Perilaku ini tidak terlepas dari pengaruh faktor organisasi, seperti budaya organisasi, serta faktor perilaku individu, seperti disiplin kerja.

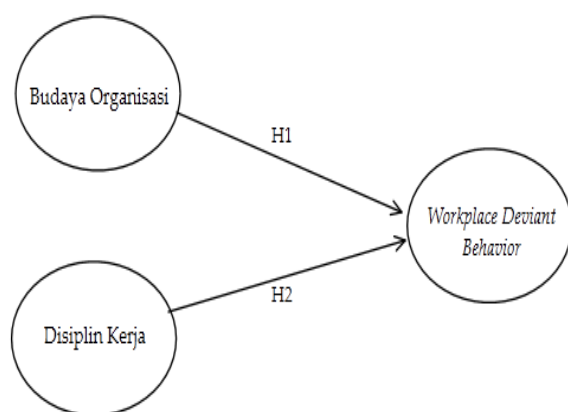
Budaya organisasi merujuk pada nilai, aturan, dan keyakinan yang diyakini bersama oleh anggota organisasi, yang kemudian membentuk pola komunikasi dan cara anggota beroperasi (Schein, 2017). Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menekan perilaku menyimpang (Di Stefano et al., 2017; Bujang et al., 2024). Namun, efektivitasnya bergantung pada tingkat internalisasi nilai oleh karyawan, sehingga pengaruhnya tidak selalu konsisten di berbagai konteks organisasi.

Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan dan prosedur yang berlaku. Disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan keteraturan dan mengurangi pelanggaran (Harisha & Prasetio, 2023). Beberapa penelitian menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap perilaku menyimpang, seperti penyalahgunaan waktu kerja dan ketidakhadiran (Estiana et al., 2023; Moh. Khoiruddin et al., 2023). Namun, temuan lain menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang (Sunyoto et al., 2022), sehingga menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja merupakan faktor yang mempengaruhi perilaku menyimpang, namun hubungan tersebut belum menunjukkan hasil yang konsisten. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, khususnya dalam konteks industri manufaktur di Indonesia, sehingga perlu dilakukan pengujian lebih lanjut.

Kerangka Konsep Penelitian

Perilaku menyimpang di tempat kerja dipengaruhi oleh faktor organisasi dan individu. Budaya organisasi yang kuat berperan dalam membentuk nilai dan norma yang mengarahkan perilaku karyawan, sedangkan disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme kontrol untuk memastikan kepatuhan terhadap aturan. Secara konseptual, semakin kuat budaya organisasi dan semakin tinggi tingkat disiplin kerja, maka semakin rendah kecenderungan perilaku menyimpang karyawan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Rumusan Hipotesis

H1: Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap *workplace deviant behavior*.

H2: Disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap *workplace deviant behavior*.

METODE

Populasi penelitian berjumlah 148 karyawan, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling. Kriteria responden adalah karyawan tetap dengan masa kerja minimal satu tahun, sehingga diperoleh sebanyak 86 responden yang dianggap representatif.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden, didukung dengan wawancara pendahuluan serta studi dokumen perusahaan. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert 1–5 yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Budaya organisasi diukur menggunakan dimensi consistency (Denison & Mishra, 1995), disiplin kerja diukur melalui indikator kehadiran, ketaatan terhadap aturan dan standar kerja, kewaspadaan, serta etika kerja (Rivai, 2011), sedangkan *workplace deviant behavior* diukur melalui dimensi *production deviance*, *property deviance*, dan *political deviance* (Robinson & Bennett, 1995).

Analisis data dilakukan menggunakan *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena sesuai untuk ukuran sampel yang relatif kecil, tidak mensyaratkan distribusi normal, serta mampu menganalisis hubungan antar variabel laten. Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki – laki	75	87,2%
	Perempuan	11	12,8%
Usia	25 – 30 Tahun	54	62,8%
	≥ 30 Tahun	32	37,2%
Masa Kerja	1 – 5 Tahun	38	44,2%
	≥ 5 Tahun	48	55,8%
Unit Kerja	Produksi	60	69,8%
	Non – Produksi	26	30,2%

Sumber: Data Primer diolah (2025)

PEMBAHASAN

Setelah menyelesaikan tahap pengumpulan data, langkah selanjutnya adalah melakukan serangkaian pengujian terhadap instrumen penelitian dan model struktural. Pengujian ini dilakukan secara bertahap untuk memastikan bahwa data yang diperoleh memang layak untuk dianalisis lebih lanjut. Tahap awal dimulai dengan menguji validitas dan reliabilitas konstruk, yang bertujuan untuk menilai seberapa baik indikator-indikator dalam kuesioner mewakili variabel yang diukur dan konsistensi di antara indikator-indikator tersebut. Jika sebuah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, maka analisis yang dihasilkan dapat dianggap dapat dipercaya.

Tahap selanjutnya adalah pengujian model struktural. Pada tahap ini, salah satu indikator yang diuji adalah koefisien determinasi (R^2), yang menggambarkan seberapa besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model penelitian. Nilai R^2 yang tinggi mengindikasikan bahwa model tersebut memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan menganalisis koefisien jalur. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui arah dan signifikansi pengaruh antar variabel laten yang telah ditetapkan dalam model konseptual. Oleh karena itu, hasil koefisien jalur memberikan gambaran apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak, serta menjadi dasar untuk menarik implikasi teoritis dan praktis dari penelitian.

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Uji validitas dan reliabilitas konstruk dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini secara konsisten mencerminkan variabel laten yang diukur. Langkah ini sangat penting sebelum melanjutkan ke analisis model struktural, karena instrumen yang tidak valid atau tidak dapat diandalkan dapat menyebabkan temuan yang bias dan tidak dapat

diandalkan. Validitas mengacu pada seberapa baik indikator mengukur konsep yang dimaksud, sedangkan reliabilitas berhubungan dengan konsistensi hasil pengukuran. Oleh karena itu, uji validitas dan reliabilitas menjadi landasan untuk menjamin kualitas data penelitian. Hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.724	0.808	0.887
Disiplin Kerja	0.758	0.920	0.940
Workplace Deviant Behavior	0.805	0.878	0.925

Sumber: Olah data PLS (2025)

Berdasarkan Tabel 3, semua konstruk penelitian memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5, Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,7, dan Composite Reliability lebih besar dari 0,7. Oleh karena itu, seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan valid dan reliabel. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu secara konsisten mewakili variabel latennya dan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Dengan demikian, instrumen penelitian memenuhi kriteria reliabilitas dan dapat digunakan secara tepat dalam analisis model struktural selanjutnya.

Selain itu, temuan ini juga memperkuat keyakinan bahwa data yang diperoleh dari responden mencerminkan kondisi yang sebenarnya di lapangan, sehingga hasil pengujian hubungan variabel dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Uji Model Struktural (R-Square)

Pengujian model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menilai kualitas dan kekuatan model penelitian yang diajukan. Salah satu ukuran yang digunakan adalah koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 menunjukkan seberapa besar variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin besar kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan fenomena yang sedang diteliti.

Pengujian nilai R^2 merupakan tahapan yang penting karena memberikan gambaran awal mengenai tingkat kontribusi budaya organisasi dan disiplin kerja dalam mempengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja. Hasil uji koefisien determinasi (R^2) dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai R-Square (R^2)

Variabel Dependen	R-square	Keterangan
Workplace Deviant Behavior	0.355	Moderat

Sumber: Olah data PLS (2025)

Berdasarkan Tabel 4, nilai R-Square (R^2) untuk variabel perilaku menyimpang di tempat kerja adalah sebesar 0,355. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja mampu menjelaskan sekitar 35,5% dari variasi perilaku menyimpang karyawan, sedangkan sisanya sebesar 64,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh Hair et al. (2017), nilai R^2 sebesar 0,355 termasuk dalam kategori moderat atau sedang, yang menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik.

Temuan ini menyoroti bahwa meskipun budaya organisasi dan disiplin kerja memegang peranan penting, namun masih ada faktor lain yang berkontribusi terhadap terjadinya perilaku menyimpang. Faktor-faktor tersebut antara lain aspek psikologis individu, gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi, kepuasan kerja, dan kondisi lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menambahkan variabel tambahan untuk membangun model yang memberikan penjelasan yang lebih komprehensif.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis koefisien jalur. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui arah hubungan dan tingkat signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Melalui metode ini dapat diketahui apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak berdasarkan hasil statistik. Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan bahwa variabel independen memberikan kontribusi yang nyata dalam mempengaruhi variabel dependen, sedangkan koefisien jalur yang tidak signifikan menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak cukup kuat secara statistik. Tahapan ini penting karena memberikan dasar untuk menarik kesimpulan teoritis serta implikasi praktis dari penelitian. Hasil uji koefisien jalur dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Path Coefficient

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T statistic	P values	Keterangan
Budaya Organisasi -> <i>Workplace Deviant Behavior</i>	-0.464	2.012	0.023	Signifikan
Disiplin Kerja -> <i>Workplace Deviant Behavior</i>	-0.236	1.315	0.096	Tidak Signifikan

Sumber: Olah data PLS (2025)

Berdasarkan Tabel 5, terlihat bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja, dengan koefisien jalur sebesar -0,464, nilai t-statistik sebesar 2,012, dan nilai p-value sebesar 0,023 (<0,05). Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, semakin rendah pula kemungkinan karyawan melakukan tindakan yang menyimpang. Temuan ini sesuai dengan teori yang dikemukakan Denison & Mishra (1995) serta hasil penelitian sebelumnya Di Stefano et al. (2017) yang menekankan bahwa budaya organisasi berperan sebagai alat kontrol sosial yang dapat mengurangi terjadinya perilaku menyimpang. Sementara itu, disiplin kerja memiliki koefisien negatif sebesar -0,236, dengan nilai t-statistik sebesar 1,315 dan p-value sebesar 0,096 (>0,05).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa meskipun ada pengaruh negatif dari disiplin kerja terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja, pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Artinya, tingkat disiplin kerja di kalangan karyawan dalam konteks penelitian ini tidak cukup kuat untuk secara langsung mengurangi tindakan menyimpang. Sejalan dengan penelitian Moh. Khoiruddin et al. (2023) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki keterkaitan dengan perilaku kerja, namun tidak selalu memberikan pengaruh yang kuat secara langsung terhadap perilaku kontraproduktif. Hal ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja formal belum tentu efektif dalam mengendalikan perilaku karyawan apabila tidak diiringi dengan internalisasi nilai dan kesadaran individu. Kemungkinan besar disiplin formal yang diterapkan oleh perusahaan masih dianggap

sebagai kewajiban administratif belaka dan bukan sebagai motivator intrinsik yang mempengaruhi perilaku karyawan sehari-hari.

Fenomena ini dapat terjadi karena faktor-faktor lain di luar disiplin formal lebih berperan dalam membentuk perilaku menyimpang di tempat kerja. Faktor-faktor tersebut antara lain gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, iklim komunikasi organisasi, dan dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Jika aspek-aspek tersebut tidak berjalan dengan efektif, maka keberadaan aturan disiplin saja tidak cukup untuk mencegah perilaku menyimpang. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif, seperti memperkuat motivasi karyawan, membina komunikasi yang terbuka, serta menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan inspiratif.

Temuan dari penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang secara konsisten menunjukkan dampak negatif dari budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang. Namun, tidak signifikannya pengaruh disiplin kerja menjadi hal yang menarik, karena berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa disiplin kerja efektif dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Perbedaan ini menyoroti adanya dinamika lain dalam konteks perusahaan manufaktur yang memiliki pengaruh lebih besar, seperti kepemimpinan transformasional, iklim komunikasi yang sehat, dan tingkat keterikatan karyawan dengan organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dalam memperluas pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku menyimpang dan menekankan perlunya strategi manajerial yang komprehensif untuk mengatasi masalah ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap workplace deviant behavior, sedangkan disiplin kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran yang lebih dominan dalam membentuk perilaku karyawan dibandingkan dengan disiplin kerja dalam konteks penelitian ini. Budaya organisasi yang terinternalisasi mampu mengarahkan nilai, norma, dan pola perilaku karyawan secara konsisten, sehingga dapat menekan kecenderungan munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja.

Di sisi lain, disiplin kerja yang diterapkan dalam organisasi belum mampu secara langsung mengurangi perilaku menyimpang, yang mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap aturan belum sepenuhnya diiringi oleh kesadaran internal karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan yang hanya menekankan pada aspek formal belum cukup efektif dalam membentuk perilaku kerja yang positif. Dengan demikian, perilaku menyimpang di tempat kerja tidak hanya dipengaruhi oleh mekanisme kontrol formal, tetapi lebih ditentukan oleh kekuatan nilai dan budaya organisasi yang mampu membentuk perilaku secara lebih mendalam dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bujang, M. A. bin, Kamaluddin, M. R., Mat Basir, S., Munusamy, S., & Jhee Jiow, H. (2024). Impacts of Workplace Culture on Deviant Workplace Behavior: A Systematic Review. In *SAGE Open* (Vol. 14, Issue 2). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/21582440241247976>
- Colquitt, J., Lepine, J., Wesson, M., & Behavior, O. (2021). *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace 7th Edition It All Starts with You New In Connect :*
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

- Dewangan, R., & Verghese, M. (2018). Predictors of workplace deviant behaviour. In *International Journal of Academic Research and Development* (Vol. 3, Issue 2). www.academicjournal.com
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2482–2503. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1326393>
- Estiana, R., Karomah, N. G., & Saimima, Y. A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL LENTERA BISNIS*, 12(2), 339. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.771>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications Inc.
- Harisha, A. I., & Prasetyo, A. P. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kota Jati Furindo Jepara. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 19(1), 89–106. <https://doi.org/10.31967/relasi.v19i1.664>
- Mahawati, G., & Sulistiyani, E. (2021). Efikasi Diri Dan Disiplin Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Bangun Rekaprima*, 7(1), 62. <https://doi.org/10.32497/bangunrekaprima.v7i1.2593>
- Moh. Khoiruddin, J., Lingiani, L., & Lukitaningtias, F. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Di PT. Indomarco Prismatama Divisi Buah Cabang Malang. *Jurnal Penelitian & Pengkajian Ilmiah Mahasiswa (JPPIM)*, 4(1), 1–9.
- Nurwahidah, N., & Hongkeng, B. H. (2018). The Influence of Work Discipline, Work Culture, and Work Behavior on Employee Performance at the Office of Education and Culture of Bantaeng Regency. In *YUME: Journal of Management* (Vol. 1, Issue 1). <http://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/169>
- Omoankhanlen, J. A., & Mutairu, A. M. (2021). Human Resource Management Practices and Workplace Deviant Behaviour of Manufacturing Firms in Rivers State, Nigeria. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 203–210. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.814>
- Pauji, I., & Nurhasanah, N. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Manufaktur. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 82–92. <https://doi.org/10.37531/sejaman.vxix.436>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. In *Academy of Management Journal* (Vol. 38, Issue 2).
- Schein, E. H. (2017). *Organization culture and leadership*. Wiley.
- Sunyoto, D., Sarnowo, H., & Kalijaga, M. A. (2022). Anteseden, Peran, dan Konsekuensi Penyimpangan di Tempat Kerja. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(2), 186–201. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i2.223>
- Tian, X., & Guo, Y. (2023). The Effect of Deviant Workplace Behavior on Job Performance: The Mediating Role of Organizational Shame and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/bs13070561>
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 142–151). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)