



FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PELANGGARAN DISIPLIN KARYAWAN DAN STRATEGI PENCEGAHAN PELANGGARAN DISIPLIN DI PT XYZ

Dwi Saputro¹, Ardi², Margaretha Pink Berlianto³

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email: putrawongsolo19@gmail.com

ARTICLE INFO

Diterima :
23 – 05 -2025
Direvisi :
02 – 06 - 2025
Disetujui :
05 – 06 -2025

Kata Kunci:
Pelanggaran
Disiplin, Kepatuhan
Karyawan,
Sosialisasi,
Kepemimpinan Etis,
Studi Kasus

ABSTRAK

Pelanggaran disiplin kerja karyawan menjadi tantangan serius yang berdampak pada produktivitas, citra perusahaan, dan keharmonisan hubungan industrial. Studi ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab pelanggaran disiplin dan strategi pencegahan yang diterapkan oleh manajemen PT XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi terhadap tujuh informan dari berbagai jenjang di PT XYZ. Teknik analisis menggunakan coding (open, axial, dan selective) untuk mengidentifikasi tema dan pola. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi pelanggaran disiplin, yaitu kurangnya sosialisasi kebijakan, lemahnya pembinaan dari atasan, faktor keluarga, lingkungan kerja negatif, motivasi intrinsik yang rendah, kelemahan sistem pengawasan dan pelaporan, mekanisme pembenaran diri (rationalization), serta kepemimpinan yang tidak etis. Strategi yang efektif untuk mencegah pelanggaran meliputi penguatan sosialisasi, pelatihan dan mentoring rutin oleh atasan, penciptaan lingkungan kerja positif, perbaikan sistem pelaporan, serta penerapan kepemimpinan etis. Penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan multidimensi untuk menjaga kedisiplinan dan integritas karyawan.

Keywords:
Disciplinary
Violation, Employee
Compliance,
Socialization, Ethical
Leadership, Case
Study

ABSTRACT

Employee disciplinary violations are a serious issue impacting productivity, corporate image, and industrial relations. This study aims to identify the underlying factors of disciplinary violations and the preventive strategies adopted by the management of PT XYZ. A qualitative case study approach was employed. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and document analysis involving seven key informants across various organizational levels. Thematic analysis was conducted using open, axial, and selective coding. The study revealed several key factors contributing to disciplinary violations: lack of policy socialization, insufficient coaching and mentoring, family pressures, negative work environment, low intrinsic motivation, weak internal systems, self-rationalization mechanisms, and unethical leadership. Effective strategies for prevention include strengthened policy communication, consistent supervisory mentoring, positive work culture, enhanced reporting systems, and ethical leadership implementation. The study emphasizes a multidimensional approach to uphold employee discipline and integrity.

PENDAHULUAN

Pelanggaran disiplin karyawan umumnya meliputi berbagai aspek seperti ketidakpatuhan terhadap jam kerja sampai dengan penyalahgunaan suatu hal di luar kewenangannya untuk kepentingan diri sendiri atau orang lain (Ariani & Widodo, 2020; Feel et al., 2018; Jayadi, 2020; Putri & Winarningsih, 2020). Fenomena ini menjadi perhatian yang sangat serius karena akan berpengaruh pada produktifitas pegawai, kinerja perusahaan dan citra organisasi terhadap masyarakat luas yang semuanya akan menimbulkan hubungan industrial yang tidak harmonis. Melihat pentingnya sumber daya manusia, ada banyak karyawan yang bekerja dengan sungguh-sungguh atau berperilaku baik (etis) dalam suatu perusahaan, tetapi ada juga yang bekerja di luar kontrol sehingga dapat membawa karyawan kearah perilaku yang tidak baik atau perilaku tidak etis (Arifiyani & Sukirno, 2012; Hidayat & Aulia, 2015; Kirana, 2016; Leunupun & Pattinama, 2020; Rahmayani & Ginanjar, 2021)

Salah satu indikator suatu perusahaan yang baik dapat dilihat dari laporan minimnya pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai. Perusahaan umumnya menerapkan etika yang harus di patuhi oleh para karyawannya. Etika itu sendiri adalah regulasi atau aturan yang di bentuk manajemen, kesepakatan bersama dan pedoman untuk diterapkan dan dipatuhi semua anggota perusahaan/organisasi tentang apa yang dinilai baik dan buruk dalam pelaksanaan dan pelayanan profesi.

PT XYZ ini merupakan perusahaan yang memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan nasional. Demi mengemban amanah tersebut PT XYZ memerlukan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten dan disiplin yang tinggi. Namun dalam periode tahun 2021-2025 muncul fenomena di mana pegawai dengan rentan umur 28 - 42 tahun ditemukan beberapa karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin. Generasi karyawan muda mendominasi pegawai yang terkena hukuman disiplin dibandingkan dengan generasi yang lebih senior di mana nihil catatan indisiplinernya.

Menurut (Husain & Santoso, 2022), ketaatan melibatkan hirarki kekuasaan atau status. Oleh karena itu, orang yang memberikan perintah memiliki status lebih tinggi dari orang yang menerima pesanan. Kepatuhan sangat diperlukan dalam suatu aktivitas, dengan adanya uji atau analisa dapat digunakan untuk mengukur suatu tingkat kepatuhan dalam bagian masing-masing. Selain itu faktor lingkungan kerja, kepemimpinan dan sistem pengawasan juga memiliki andil dalam mempengaruhi tingkat disiplin pegawai.

Pengendalian Intern, Kepatuhan dan Kompensasi Manajemen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan (Arifiyani & Sukirno, 2012; Hidayat & Aulia, 2015; Kirana, 2016; Leunupun & Pattinama, 2020; Rahmayani & Ginanjar, 2021). Dengan mengidentifikasi faktor dan strategi manajemen dalam menghadapi tantangan serta menerapkan strategi yang tepat dan secara konsisten melakukan evaluasi dan monitoring untuk penyesuaian. Manajemen PT XYZ diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkesinambungan. Dengan demikian hubungan industrial yang harmonis bukan saja menjadi tujuan jangka pendek tetapi juga merupakan investasi jangka panjang untuk kelangsungan Perusahaan.

Meskipun perusahaan telah menetapkan berbagai ketentuan dan peraturan, masih terdapat berbagai temuan ketidakpatuhan karyawan terhadap aturan-aturan perusahaan. Fenomena ini menimbulkan kesenjangan antara harapan perusahaan untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis, di mana karyawan memiliki kecenderungan mengabaikan

atau melanggar ketentuan yang berlaku. Ketidakpatuhan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya pemahaman terhadap aturan, rendahnya kesadaran akan pentingnya kepatuhan, atau bahkan ketidakefektifan sistem pengawasan dan sanksi yang diterapkan atau kurangnya dalam menginternalisasikan ketentuan Perusahaan kepada karyawan. Dampaknya, perusahaan menghadapi risiko seperti penurunan produktivitas, konflik internal, atau bahkan kerugian finansial. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi akar masalah ketidakpatuhan ini dan menemukan solusi yang efektif untuk memastikan kepatuhan karyawan terhadap ketentuan perusahaan.

Kepatuhan adalah sejauh mana perilaku seorang pekerja sesuai dengan ketentuan yang diberikan oleh perusahaan dan atau atasan (Husain & Santoso, 2022). Kepatuhan dinilai dengan ketaatan semua aktivitas sesuai dengan kebijakan aturan dan Undang-Undang yang berlaku. Kepatuhan menentukan apakah pihak yang dianalisa telah mengikuti prosedur, standar, dan aturan tertentu yang ditetapkan oleh pihak yang berwenang.

Ketidakpatuhan dari beberapa karyawan terhadap ketentuan yang berlaku di perusahaan merupakan suatu indikasi yang perlu menjadi perhatian oleh Manajemen. Jika tidak menjadi perhatian manajemen pelanggaran tersebut dapat mengganggu kondusifitas hubungan industrial di Perusahaan PT XYZ. Akibat yang muncul dari ketidakpatuhan tersebut beragam mulai meningkatnya nilai kerugian perusahaan yang di timbulkan oleh pelanggaran dalam hal ini Laporan Tuntutan Ganti Rugi (TGR), menurunnya Nilai Kerja Organisasi (NKO) akibat kelalaian mengenai keselamatan kerja dan lain sebagainya. Dari hal tersebut perlu untuk dilakukan strategi atas fenomena yang terjadi di Perusahaan PT XYZ. Bagaimana manajemen dalam merumuskan strategi untuk mencegah terjadinya ketidakpatuhan. Dari kekurangan yang ditemukan mengubah menjadi *Opportunity For Improvement* (OFI) untuk membenahan kontrol pengawasan di internal perusahaan.

Menurut (Firman Ali & Ardiansyah Ali, 2025) semakin intensif dan ketat pengawasan yang dilakukan, maka akan semakin kecil pula deviasi ataupun perilaku-perilaku pegawai yang menyimpang dari norma organisasi. Beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa semakin intensifnya pemberdayaan yang diberikan kepada aparatur, maka akan semakin sedikit perilaku-perilaku pegawai yang menyimpang dari norma yang ada. Dimana dimensi pemberdayaan dan pengawasan beserta berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pegawai. Manajemen SDM yang baik menjadi kunci keberhasilan organisasi dengan menciptakan hubungan positif antara karyawan dan perusahaan, serta mendorong inovasi. Praktik SDM berkinerja tinggi meningkatkan keterlibatan kerja dan menumbuhkan rasa tanggung jawab, sehingga karyawan berperilaku positif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Pratama & Waskito, 2025)

Oleh karena itu, pihak manajemen perlu melakukan evaluasi kepatuhan secara berkala agar dapat mengidentifikasi dan menyelesaikan potensi masalah yang dapat menimbulkan permasalahan besar ke depannya.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi bagaimana kepatuhan di dalam perusahaan sudah terdapat penelitian sebelumnya seperti yang telah dijelaskan bahwa kepemimpinan etis memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk berbicara tentang masalah etis melalui proses internalisasi nilai etis dan penguatan identitas integritas. Memiliki implikasi penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan budaya etis dan mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam mengungkapkan masalah etis.

Selaras dengan penelitian Yuyan Zheng, (2021) Kepemimpinan yang etis dan budaya organisasi yang mendukung transparansi sangat penting dalam meningkatkan keberanian karyawan untuk melaporkan pelanggaran. Di pasar negara berkembang, pendekatan strategis yang mengintegrasikan kepatuhan, kepemimpinan dan kepercayaan dapat menghasilkan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan (Mong & Thanh, 2025)

Kepatuhan terhadap Legal Compliance- Human Resource Management (LC-HRM) penting, tetapi tidak cukup untuk meningkatkan keterlibatan karyawan secara emosional atau perilaku positif mereka terhadap organisasi. Jika perusahaan hanya melakukan apa yang diwajibkan oleh hukum, karyawan tidak akan merasa termotivasi untuk melakukan lebih dari tugas mereka. Jika perusahaan melakukan hal yang lebih dari yang diwajibkan hukum, maka karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk melakukan hal yang lebih dari tugas mereka.

Menurut Chen & Shan, (2023) Perusahaan perlu mengembangkan kebijakan keamanan informasi yang kuat, termasuk mekanisme pelaporan dan penegakan hukum bagi pelanggar kebijakan serta juga menyampaikan yakni investasi dalam pelatihan SDM dan teknologi big data harus ditingkatkan untuk mendukung efisiensi pengambilan keputusan (*Decision-Making Efficiency*)

Dalam penelitian yang lain juga menunjukkan bahwa ada dua strategi utama yang dapat meningkatkan kemungkinan karyawan melaporkan dugaan kecurangan kepada auditor eksternal yaitu dengan memberikan informasi mengenai perlindungan hukum bagi pelapor dapat mengurangi ketakutan mereka terhadap tindakan balasan kemudian Mendeteksi kecurangan dengan melakukan wawancara di sore hari karena efek ego depletion (kelelahan kognitif).

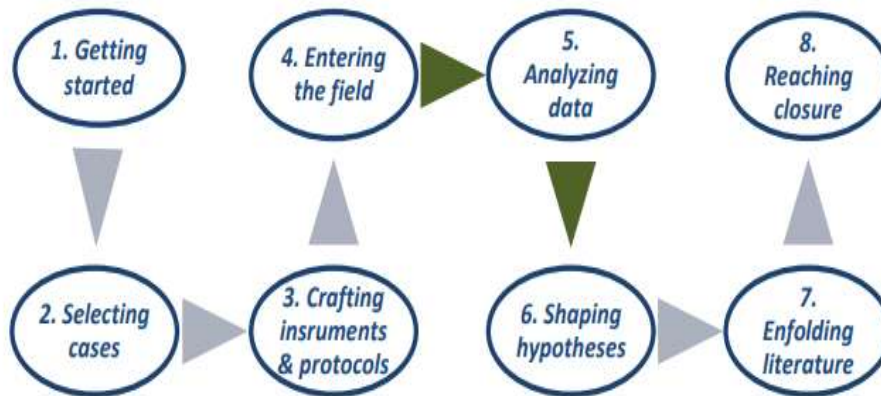
Di penelitian yang sama mengenai *Whistleblowing* merupakan alat yang efektif dalam mendeteksi dan mencegah praktik ilegal di organisasi. Faktor yang Mempengaruhi *Whistleblowing* adalah Lingkungan kerja yang positif dan budaya organisasi yang mendukung transparansi dapat meningkatkan kemungkinan karyawan melaporkan pelanggaran.

Beragam faktor yang mempengaruhi kepatuhan karyawan di lingkup macam organisasi sangat beragam. Oleh karena itu, peneliti dalam hal ini akan melakukan penelitian, dengan melakukan penelitian pada populasi atau tempat yang lebih spesifik, pada organisasi yang bergerak di public sektor energi serta peneliti akan menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka pada penelitian mengenai faktor kepatuhan karyawan pada PT XYZ.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor ketidakpatuhan karyawan PT XYZ serta strategi manajemen dalam mencegah pelanggaran dan meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, dengan tujuan khusus yaitu mengidentifikasi dan mendeskripsikan faktor-faktor yang memengaruhi kepatuhan pegawai serta menganalisis strategi yang dapat diterapkan untuk mencegah pelanggaran disiplin di PT XYZ.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pelanggaran disiplin karyawan serta strategi pencegahannya di PT XYZ. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti menyelidiki masalah secara mendalam dengan mengumpulkan dan mengolah berbagai informasi untuk mencapai solusi, sekaligus memahami "bagaimana" dan "mengapa" suatu kejadian terjadi, sehingga sesuai dengan konteks spesifik di PT XYZ.



Gambar 1. Desain Penelitian Eisenhardt – Membangun Teori dari Penelitian Studi Kasus
(Diadaptasi dari Ravenswood 2011, 532-550)

Penelitian ini diawali dengan pemilihan topik berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian di PT XYZ, khususnya terkait pelanggaran disiplin karyawan. Peneliti memilih studi kasus dengan narasumber yang relevan, yaitu 7 orang pegawai PT XYZ (3 karyawan yang terkena sanksi disiplin, 3 atasan langsung, dan 1 manajer bidang kepegawaian). Penelitian dilaksanakan dari Februari hingga April 2025 dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam (20-60 menit per responden), observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Sebelum wawancara, peneliti mempersiapkan instrumen penelitian, protokol wawancara, serta memperoleh persetujuan melalui informed consent. Data dianalisis secara simultan melalui proses coding hingga mencapai titik jenuh, kemudian dibandingkan dengan literatur untuk memperkuat validitas temuan. Hasil penelitian dirumuskan dalam bentuk proposisi dan model teoritis yang relevan dengan kasus di PT XYZ.

Tabel 1. Subjek Penelitian

NO	INISIAL PEGAWAI	L/P	MASA KERJA DI PERUSAHAAN (TAHUN)	UMUR (TAHUN)	DIVISI DI PERUSAHAAN	KETERANGAN
1	PS	L	10	29	TEKNIK	PEGAWAI TERKENA SANKSI
2	VAP	L	11	28	NIAGA	PEGAWAI TERKENA SANKSI
3	AO	L	7	27	TEKNIK	PEGAWAI TERKENA SANKSI
4	MIF	L	7	30	NIAGA	ATASAN LANGSUNG PEGAWAI YANG TERKENA SANKSI

NO	INISIAL PEGAWAI	L/ P	MASA KERJA DI PERUSAHA AN (TAHUN)	UMUR (TAHUN)	DIVISI DI PERUSAHAA N	KETERANG AN
5	S	L	19	42	TEKNIK	ATASAN LANGSUNG PEGAWAI YANG TERKENA SANKSI
6	EH	L	14	34	TEKNIK	ATASAN LANGSUNG PEGAWAI YANG TERKENA SANKSI
7	HS	L	16	38	SDM	PIHAK MANAJEME N YANG BERTANGG UNGJAWAB DALAM TATA KELOLA HUBUNGAN INDUSTRIAL

PT XYZ berlokasi di Kota Tangerang bergerak di bidang Energi. Dengan jumlah pegawai sebesar 796 orang yang terdiri dari 196 Karyawan Wanita (25%) dan 600 Karyawan laki-laki (75%). Dengan komposisi pendidikan karyawan S1-S2 sebanyak 429 karyawan, D1-D3 sebanyak 232 karyawan dan SLTA sebanyak 135 karyawan. Unit kerja PT XYZ ini terdiri dari 1 Unit Induk, 6 Unit Pelaksana, 1 Unit Pengatur, dan 9 Sub Unit Pelaksana (Database Maret 2025). PT XYZ memiliki pedoman standar prosedur pengelolaan disiplin pegawai tahun yang telah diperbaharui tahun 2024. Terdapat 3 klasifikasi sanksi disiplin yakni: Ringan, Sedang dan Berat tetapi ada kondisi dimana masuk juga dalam klasifikasi sanksi disiplin Berat Tertentu. Sanksi Ringan ada 4 macam pelanggaran, sanksi sedang ada 36 macam pelanggaran, sanksi berat ada 31 macam pelanggaran. Peraturan standar prosedur pengelolaan disiplin pegawai tahun yang telah diperbaharui tahun 2024 merupakan pedoman yang wajib dan dipatuhi oleh seluruh karyawan di PT XYZ dari jenjang Top Manajemen sampai dengan tingkat paling dasar..

Penelitian kualitatif bersifat fleksibel dalam pengumpulan data, memungkinkan peneliti menggunakan berbagai metode yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dalam studi kasus, data yang dikumpulkan harus kaya dan mendalam untuk menggambarkan kasus secara utuh. Enam bentuk pengumpulan data yang umum digunakan meliputi dokumentasi (artikel, laporan, surat), arsip rekaman (buku harian, data survei), wawancara terbuka, observasi langsung, observasi partisipatif, serta perangkat fisik atau budaya. Penelitian ini menggunakan tiga metode utama: wawancara tak terstruktur (dilakukan terhadap 7 narasumber—3 karyawan bermasalah, 3 atasan, dan 1 manajer HR), studi dokumentasi (kebijakan perusahaan terkait disiplin), dan observasi partisipatif (proses pencegahan pelanggaran di PT XYZ). Data

wawancara direkam dan ditranskrip, lalu divalidasi melalui persetujuan responden.

Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan studi kasus, di mana peneliti sebagai instrumen kunci melakukan coding terhadap transkrip wawancara. Proses analisis dimulai dengan *open coding* untuk mengidentifikasi poin-poin kunci, dilanjutkan dengan *axial coding* untuk menghubungkan kategori, dan diakhiri dengan *selective coding* untuk menemukan tema inti. Pola data terus dikembangkan hingga mencapai titik jenuh, yaitu ketika tidak ada informasi baru yang muncul. Hasil analisis kemudian dibandingkan dengan data observasi dan dokumen untuk memperkuat temuan, sehingga menghasilkan pemahaman komprehensif tentang faktor pelanggaran disiplin dan strategi pencegahannya di PT XYZ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini paparan data dan hasil temuan penelitian yang menjadi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya pelanggaran disiplin pegawai di PT XYZ.

Lack of Socialization

Intensitas dan cara penyampaian materi terkait kebijakan Perusahaan di sampaikan dengan cara yang efektif, menarik dan dikemas mudah dipahami oleh karyawan secara keseluruhan di perusahaan PT XYZ berpengaruh signifikan penyebab salah satu faktor yang mempengaruhi pelanggaran disiplin karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya Suryanto & Subekti (2023) Sosialisasi berpengaruh terhadap peningkatan pemahaman petugas di Laboratorium Kesehatan “X” tentang rekam medis elektronik dan penggunaan rekam medis laboratorium kesehatan.

“Harusnya sih bisa menekan itu sosialisasi yang masif, terus juga kalau bisa gak cuman sekali dua kali aja dan diadakan rutin bisa dengan zoom atau dikasih kaya kuiz-kuiz pertanyaan-pertanyaan itu. Kuiz-kuiz yang interaktif gitu yang dapet point atau segala macam berarti nanti bisa dibuat peringkat perbulan. Kalau bisa sosialisasinya tuh gak sekaku itu sih Maksudnya kita bawa, kita kemas yang asik aja jadi kan kayak kita ngerjain soal-soal itu, jadi nanti ada poinnya mungkin jadi nilai tambah yang akan berarti paham gitu.” (EX Pelaku VAP)

”Ya baiknya sih untuk teman-teman di lapangan diusahakan bikin ruang sosialisasi yang lebih sempit lagi. Supaya teman-teman di lapangan ini lebih mengetahui. Kalau misalnya dibiarkan ya bakal terjadi pelanggaran disiplin juga. Karena mereka ini nggak mengetahui. Ruang lingkungannya dicecilin lagi. Dibikin sosialisasi biar fun, biar lebih senang. Nggak ngebosenin lah.” (EX Pelaku AO)

Lack Of Coaching, Mentoring & Conseling of Employees from Supervisors

Tertuang di ketentuan Perusahaan PT XYZ Nomor 009.E.DIR/2024 tahun 2024 tentang Standar Prosedur Pengelolaan Disiplin Pegawai pasal 11 Bab Pembinaan dan Pencegahan sebagai berikut:

“Setiap atasan wajib melakukan pembinaan Disiplin dan pencegahan atas terjadinya Pelanggaran Disiplin.”

Maka atasan langsung pegawai memiliki kewajiban dan fungsi peran sebagai mentor terhadap staf dibawahnya untuk diberikan pemahaman terkait kebijakan perusahaan agar mengetahui apa yang menjadi hak dan kewajiban dari seorang karyawan di dalam perusahaan PT XYZ.

“Kalau untuk hanya pekerjaan mungkin iya tapi untuk permasalahan coaching Mentoring masalah tadi untuk fasilitas kesehatan atau aturan-aturan sepertinya jarang dilakukan gitu. Hampir ya paling sesekali aja gitu udah gak rutin gak rutin padahal itu sangat mempengaruhi. Nah ini kan jarang aja gitu bukannya enggak pernah. Sebenarnya jarang cuma ya mungkin kalau lebih massive lagi masalah ya tadi untuk kesehatan fasilitas harus untuk aturan-aturan mungkin bisa untuk mencegah gitu terjadi terjadinya pelanggaran.” (Ex Pelaku PS)

”Mempengaruhi menurut saya. Sudah dilakukan. Tapi hanya lingkup kerjaan. Untuk lingkup-lingkup informasi tentang perusahaan atau update-update kebijakan itu tidak disosialisasikan oleh atasan. Tidak lebih ke pekerjaan.” (Ex Pelaku AO)

Family Factor

“Ya mungkin suami harusnya jam 4 sore gitu sudah balik dengan harapan pegawai berharap pasti dapat nilai yang diharapkan gitu. Dan kadang dicengin sama istri, kerja udah sampai segitunya dapetnya juga sama. Dalam 6 bulan terakhir kerja udah bener-bener harusnya dapat bonusnya nih mungkin harapan dari pihak eksternal seperti itu ya karna kita sudah meluangkan waktu di luar jam kerja.” (Ex Pelaku VAP)

”Kemungkinan ya. Karena ya mungkin ada tuntutan dari tuntutan yang lebih dari anggota keluarganya mungkin. Mungkin dominan istri mungkin. ya dominan istri.” (Ex Pelaku VAP)

“Itu berpengaruh pada itu Kalau secara langsung secara visual gitu ya kita kan paling nanya terkait yang kaitannya dengan pekerjaan ada hal-hal yang mungkin bisa kelihatan secara langsung di pekerjaan misalkan dari tingkat kehadiran, izin, masuk kan mungkin pekerjaan itu yang kita kelihatan cuman secara di belakang itu kalo kita crosscheck secara pribadi mungkin rananya udah di luar apa lingkup pekerjaan ya itu kita kadang gak agak sungkan juga nanya terkait hal-hal yang pribadi ya apalagi untuk urusan keluarga tapi menurut saya sih itu tuh ada kaitannya pasti ada kaitannya dan harusnya kelihatan sih kalau misalkan dia emang ada kendala sesuatu di rumah dengan pekerjaan itu bisa kelihatan dengan tingkat kehadirannya yang kurang baik atau mood pekerjaannya yang gak stabil atau apa ya itu tuh minimal tuh ada lah tanda-tanda ini nanya ya tanda-tanda di pekerjaan itu harusnya terlihat gitu.” (Atasan Pelaku MIF)

”Kalau ke arah itu sih, mungkin yang pertama masalah ekonomi ya. Masalah ekonomi sedikitnya bisa mengganggu kerjanya orang yang kerja. Meskipun tergantung dari orang sendiri apakah ini bisa dilatih dengan benar atau enggak. Tinggal dia sendiri yang bisa mengatasinya lah.” (Atasan Pelaku SHM)

"Kondisi internal keluarga ya kalau menurut saya, dengan latar belakang yang berbeda-beda tiap orang. Pasti ada pengaruh ada pengaruh kondisi lingkungan kondisi pribadi masing-masing kan kita gak tau itu kondisinya saya mungkin berbeda dengan kondisi orang yang lainnya itu pasti ada hal hal yang bisa berpengaruh terhadap tindakan seseorang di kantor menurut saya itu ada pengaruhnya menurut saya. (Atasan Pelaku MIF)

"Pasti. Mempengaruhi dari segi ekonomi ya. Karena kan ya contohnya keluarga inti misalnya istri itu tuntutan ekonominya mungkin tinggi gitu ya. Ya tentu dengan penghasilan pegawai tersebut yang sudah terukur berapa ternyata tuntutan ekonominya melebihi penghasilan. Ya pasti akan sangat memotivasi pegawai untuk melakukan fraud ya. Apalagi yang berkait pelanggaran disiplinnya berkaitan dengan fraud keuangan lah gitu." (Penanggungjawab SDM HS)

Work enviroment

"Oh ya itu awalnya tadi pertama kalau misalnya kita apa ini dari awal ya gitu kan ada dengerdenger selinting gitu atau apa denger-denger dari orang-orang lah Bahasa-bahasa wah ini sekarang ada ini loh apa udah ada kenaikan ini loh dari sePkian jadi sekian. Akhirnya ya buat kita tertarik lah bukan berarti emang mau ngambil itunya apa uangnya atau apapun gitu. Ternyata oh bisa." (Ex Pelaku PS)

"Sangat mempengaruhi. Seperti ajakan berbuat yang tidak-tidak." (Ex Pelaku VAP)

"Karena menurut saya kalau lingkungannya benar, insya Allah kita bakal ke bawa. Tapi kalau misalnya lingkungannya begitu, kita sedikit demi sedikit pasti ketarik ke arah situ. Sebenarnya salah, tapi seolah-olah di lingkungan itu dinormalisasi." (Ex Pelaku AO)

"Menurut saya bisa mempengaruhi, karena di sisi anggap teman ini tidak terlalu mendalam atau mengetahui tentang aturan. Yang ini bisa mempengaruhi kalau emang yang teman rekan kerjanya enggak bagus lah, pikirannya udah yang negatif, ini bisa mempengaruhi. Terutama memang kemampuan yang rekan kerja ini yang banyak enggak tahu, yaudah dia bakal terkena virus. Makanya kalau mungkin dalam satu rekan harus satu frekuensi sih itu lebih baik. Karena kalau yang anggap satunya terlalu negatif ya bakal kebawah juga. Terutama kalau yang rekan kerjanya enggak kuat juga. Jadi sangat mempengaruhi ya rekan kerja itu. Bisa di, ah udah enggak apa-apa lah, kerjanya aja, aman-aman aja." (Atasan Pelaku SHM)

"Menurut saya kalau misalkan terkait pelanggaran disiplin dengan rekan kerja itu ada pengaruhnya juga. Menurut saya ada pengaruhnya karena memang yang kejadian yang ini mungkin triggernya gak dari diri sendiri ya mungkin dia melihat ada contoh rekan atau yang lain itu melakukan hal serupa. Mungkin seperti apa hasilnya kan kita ngga tau tuh. Dia coba pasti ada pengaruhnya sih menurut saya ada pengaruhnya

rekan kerja ya jadi untuk yang case yang kemarin itu bersangkutan itu oh melanggar ya itu karena ini ya apa ajakannya dari rekan kerja lain.” (Atasan Pelaku MIF)

”Kalau itu iya mempengaruhi. Jika kita berteman dengan penjual parfum kita akan terkena wanginya jika kita berteman dengan pandai besi kita akan terkena bara apinya ibaratnya seperti itu sih mas.” (Atasan Pelaku EH)

”Iya, pengaruh. Gini, contoh ya. Ini kita fraud yang gampang-gampang aja. Misalnya nih, ada orang ingin penggantian kaca mata nih misalnya. Ini satu circle nih. Wah itu bisa itu kalau cuma di-up aja gitu. Di-up aja nanti tinggal optiknya dikompakin. Biar nanti kalau ditanya memang benar harganya segitu. Itu kan pengaruh dari temannya juga ya. Apalagi orangnya polos. Orangnya polos, iya juga ya gitu. Satu orang yang ngomong mungkin ya nggak ngaruh. Tapi kalau ketika pergaulannya banyak terus, rata-rata orang ngomong kayak gitu. Ya sangat berpengaruh.” (Penanggungjawab SDM HS)

Intrinsic Motivation Individual Factors

”Pengaruh juga, Karena kan kalo barang. Kita beli barang atau segala macam kan pasti ada nilai kebanggaan tersendiri gitu ya. Hedon-hedon gitu. Gaya hidup di lingkungan. Itu kalau lihat teman-teman yang di swasta juga banyak dapat cerita kayak gitu juga sih. Sehebat temantemannya Hedon ya dia juga ikutan Hedon juga kan.” (Ex Pelaku VAP)

”Lemah atau enggaknya sebenarnya ya orang kalau mau melanggar disiplin, melanggar aja gitu kan. Faktor paling utamanya kan sebenarnya motivasi dia ya, motivasi dari dirinya sendiri.” (Penanggungjawab SDM HS)

Poor Systems

”Mempengaruhi Jadi, kan kalo kasus saya kemarin kan kenapa gak di fasilitasi sekalian jadi di Perusahaan ini nunjuk aja lah satu biar lebih fair. Celahnya kan karena kita yang kita yang langsung dateng ke pihak ketiga ini, jadi kan kemungkinan kita atau mereka yang menawari kita itu kan masih bisa terjadi gitu, jadi kayanya lebih baik langsung tunjuk aja itu satu atau dua.” (EX Pelaku VAP)

”Jelas sangat bisa gitu apa sistemnya tadi ya lemah kalau menurut saya ya jelas lemah sih. Untuk verifikasi seharusnya di sistem tapi kok nggak ada, nah itu sistem yang kurangnya. Ya mungkin ini jadi masukan juga ya untuk YANHC.” (EX Pelaku PS)

”Kalau menurut saya itu pasti ada. Aturan menurut saya tidak ada yang sempurna. Menurut saya ada ketentuan yang multitafsir. Kalau dari lingkungan sempit saya belum ada pelanggaran karena lemahnya sistem, tapi rekan-rekan saya ada. Contoh Absensi adanya penyalahgunaan absensi online. Sistem itu dikendalikan oleh manusia, selama manusia itu bertindak sesuai sistem pasti akan aman sebaliknya jika manusia tersebut

memang niatnya ngakalin sistem mau bikin sistem seketat apapun pasti akan memanfaatkan.” (Atasan Pelaku EH)

”Kalau sistem, iya ada. Gini, ya setiap sistem pasti ada kelemahannya. Setiap tool pasti ada kelemahannya. Contohnya kalau kesehatan, kita pakai XXX Insurance. Pakai XXX Insurance, verifikatornya memang sudah ditunjuk TPA, Third Administration. Cuma dalam mekanisme verifikasinya itu menurut saya hanya membandingkan antara berkas dengan ketentuan. Saya pun dulu pernah jadi verifikator di keuangan, pengalaman jadi verifikator. Menurut saya kalau misalnya berkas itu datang, yang dibandingkan itu adalah apakah berkas ini asli atau enggak. Kita harus membandingkan dengan mengeluarkan berkas. Kalau kacamata berarti optik. Kalau dulu di keuangan itu Certificate of Origin namanya. Itu yang mengeluarkan siapa Itu kita konfirmasi. Benar enggak mengeluarkan ini kalau di ini ya optik. Benar enggak memang mengeluarkan ini? Pertanyaan kita kan gitu dulu. Benar. Berapa harganya? Oh sekian. Baru kita merujuk pada ketentuan. Harusnya sih itu sudah bisa, kalau mekanismenya itu bisa dijalankan. Harusnya kan enggak sampai terbayar itu. Jadi memang dari masa entry pun menemukan ya sebenarnya lemahnya sistem di perusahaan itu ada ya. Tapi itu tidak menjadi faktor yang sangat mendasar. Kembali lagi ke niatan.” (Penanggungjawab SDM HS)

”Terkait WBS pernah ada yang melapor saya tidak tahu yang terjadi orang yang melaporkan WBS kok bisa tahu ya. Jadi identitas pelapor kok bisa bocor. Dan seharusnya identitas pelapor itu dijaga kerahasiaannya dan itu menyangkut keselamatan keluarganya. Kanal pelaporan khusus tersebut perlu dan harus sangat-sangat melindungi pelapor. WBS konsep sudah baik melapor tanpa adanya identitas yang diungkap.” (Atasan Pelaku EH)

Self defence Mechanism (Rationalization)

”Iya. karena kita lihat kita tau nih ada yang melakukan pelanggaran juga tapi mereka gak dihukum kan kita kesel juga kan pasti kayak ya gak adil sih. Gak adil, jadi sehingga mempengaruhi seseorang itu untuk. Ah tuh yaudahlah melakukan pelanggaran ajalah gitu Iya.” (EX Pelaku VAP)

”Ya, karena kita mengetahui yang atas-atas ini untuk melakukan pelanggaran itu merupakan hal yang biasa. Jadi kita melihatnya seperti kok mereka biasa-biasa aja padahal mereka melakukan pelanggaran.” (EX Pelaku AO)

Ethical leadership

”Pimpinan yang tidak baik, iya Pasti itu. soalnya level-level asman, saya juga sering liat mereka nih bawa mobil sendiri gitu ke rumah padahal itu kan mobil dinas. Gak satu dua sih lumayan banyak juga. Harusnya kan masuk pelanggaran disiplin ya disiplin ringan nih kalo gak salah ternyata ternyata mereka gak kena juga kan harusnya kan kena gitu.” (EX Pelaku AO)

"Itu jelas sangat mempengaruhi mas. Gambarannya kita mau ngelurusin benang dari atas tidak bisa ngelurusin benang dari bawah. Jika kita pengen anak buahnya lurus maka dari atasannya harus lurus. Tapi jika atasannya bengkok maka jangan harap bawahannya lurus."(Atasan Pelaku EH)

"Ada sih, karena bisa aja pemimpin mengarahkan untuk melakukan suatu pelanggaran. Karena di suatu perusahaan ya, kalau atas sudah menyuruh itu ya otomatis bisa aja kalau di bawahannya nggak kuat bisa melawan tapi jarang sekali sih untuk bawahan untuk melawan. Pasti ngikutin apa yang atasannya suruh." (Atasan Pelaku SHM)

"Tentu. Karena kan kalau pemimpinnya nggak disiplin ya pasti bawahannya ngikut. Wah aman nih ya. Bos juga kayak gitu kok. Sebagai motivasi jadinya. Iya sebagai motivasi bawahannya. Wah ini bisa nih ya. Bos juga gitu. Aman kok." (Penanggungjawab SDM HS)

Pembahasan

Pada bagian ini akan membahas faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya pelanggaran disiplin di PT XYZ beserta strategi implementasi untuk meminimalisir kendala atau kelemahan yang ditimbulkan dengan penjelasan data dan temuan pada penelitian pada bab IV.

Lack of Socialization

Minimnya kegiatan sosialisasi mengenai peraturan atau kebijakan perusahaan menyebabkan ketidaktahuan karyawan dimana hal tersebut berimplikasi pada peningkatan pelanggaran disiplin di suatu organisasi. Sosialisasi di sampaikan dengan cara yang efektif dan menarik agar atensi karyawan dapat terfokus dalam memahami tujuan diadakannya sosialisasi yakni pemahaman terkait ketentuan di dalam perusahaan agar mengetahui apa yang menjadi batasan perilaku dan apa yang menjadi hak mereka. Menurut Primasari, (2016) faktor selanjutnya yang berpengaruh terhadap kepatuhan Wajib Pajak adalah sosialisasi. Semakin luas pengetahuan dan semakin tinggi tingkat pemahaman yang dimiliki melalui sosialisasi maka akan meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak dalam membayar pajak.

Lack Of Coaching, Mentoring & Conseling of Employees from Supervisors

Atasan langsung memiliki peran penting dalam mendukung anak buahnya dalam membentuk kedisiplinan dan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan. Melalui bimbingan, *Mentoring* dan konseling yang dilakukan dapat menjadi *tools* atasan untuk melakukan pendekatan ke staff pembantunya. Menurut Haas & Yorio, (2021) menyatakan bahwa:

"Supervisor communication significantly predicted compliance with and without coworker communication as a mediator, making formal lines of communication critical to worker decision-making."

(komunikasi supervisor secara signifikan memprediksi kepatuhan dengan dan tanpa komunikasi rekan kerja sebagai mediator, menjadikan jalur komunikasi formal penting bagi pengambilan keputusan pekerja).

Family Factor

Konflik keluarga atau tekanan ekonomi dari rumah tangga dapat mempengaruhi kinerja dan kedisiplinan kerja oleh karyawan. *Work-family conflict* dapat meningkatkan stres, dimana hal tersebut akan berujung pada pelanggaran prosedur. Karyawan yang mengalami masalah keluarga cenderung kurang fokus dan lebih rentan melanggar ketentuan di dalam perusahaan. Menurut French, Dumani, & Allen, (2018) menyatakan bahwa:

“The findings suggest that both work and family support are significantly related to work-family conflict, with support from organizational sources being the most influential in reducing both work-to-family and family-to-work conflict.”

(Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan dari pekerjaan dan keluarga berhubungan secara signifikan dengan konflik pekerjaan-keluarga, dengan dukungan dari sumber organisasi menjadi paling berpengaruh dalam mengurangi konflik pekerjaan-keluarga dan keluarga-pekerjaan).

Work Enviroment

Menurut Mong & Thanh (2025) menyatakan bahwa: *“A strong internal legal compliance culture not only ensures regulatory adherence but also fosters a work environment where employees feel valued and secure.”* (Budaya kepatuhan hukum internal yang kuat tidak hanya memastikan kepatuhan peraturan tetapi juga menumbuhkan lingkungan kerja di mana karyawan merasa dihargai dan aman).

Menurut Haas & Yorio, (2021) menyatakan bahwa: *“The more interdependent the work environment, the more important perceived fairness becomes.”* (Semakin saling bergantung lingkungan kerja, semakin penting persepsi tentang keadilan).

Intrinsic Motivation Individual Factors

Kurangnya motivasi intrinsik membuat karyawan mengabaikan terhadap peraturan perusahaan karena tidak merasa terhubung/terikat dengan tujuan organisasi. Karyawan dengan motivasi intrinsik rendah cenderung melanggar disiplin ketika tidak ada pengawasan eksternal. Menurut Taufiq, (2016) Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja Karyawan. Motivasi intrinsik merupakan faktor penting yang harus dimiliki oleh karyawan. Seorang karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi, tentunya akan mengurangi beban pimpinan dalam melakukan pengawasan, dikarenakan karyawan secara mandiri dan kesadaran yang tinggi akan melakukan pekerjaan-pekerjaannya, karena karyawan tersebut memiliki motivasi dari dalam dirinya sendiri untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, sehingga dia akan berperilaku disiplin dalam bekerja.

Poor Systems

Sistem pengawasan dan sistem pelaporan tidak transparan dan inkonsistensi dalam penerapan sanksi dapat meningkatkan kasus indisiplin di suatu Perusahaan. Sistem yang kuat diperlukan untuk menegakkan kepatuhan. Menurut Chen & Shan, (2023) menyatakan bahwa:

“A reliable and monitored whistleblower program would likely improve decision-making by providing a secure path to the employees in terms of reporting any unethical or illegal activity within the organization.” (Program whistleblower yang andal dan terpatau kemungkinan akan meningkatkan pengambilan keputusan dengan menyediakan jalur yang aman bagi karyawan dalam hal melaporkan aktivitas yang tidak etis atau illegal organisasi)

Self defence Mechanism (Rationalization)

Mekanisme dari pertahanan diri seperti rasionalisasi memungkinkan karyawan untuk membenarkan suatu pelanggaran sebagai hal "wajar". Hal ini akan memberikan gambaran bahwa moral *disengagement* (termasuk rasionalisasi) akan menjadi pemicu utama perilaku tidak etis di tempat kerja. Karyawan mungkin menganggap pelanggaran sebagai "biasa" atau "tidak merugikan". Menurut Ross, Peters, & Marasovic, (2022) menyatakan bahwa:

“despite the appeal of self-rationalization models for increasing model trustworthiness by facilitating debugging and interaction with end-users, training models to self-rationalize can have the unintended effect of increasing reliance on spurious features and biases.” (Meskipun model rasionalisasi diri menarik karena dapat meningkatkan kepercayaan, dengan memfasilitasi penelusuran kesalahan dan interaksi dengan pengguna akhir, model pelatihan untuk merasionalisasi diri dapat memiliki efek yang tidak diinginkan, yaitu meningkatkan ketergantungan pada fitur dan bias yang tidak akurat)

Ethical Leadership

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk berbicara tentang masalah etis melalui proses internalisasi nilai etis dan penguatan identitas integritas. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan budaya etis dan mendorong karyawan untuk lebih aktif dalam mengungkapkan masalah etis. Penyimpangan bukan akibat individu jahat, tetapi sistem yang dibentuk oleh manajemen yang diam secara etis (Entwistle & Doering, 2023)

KESIMPULAN

Untuk meminimalisir pelanggaran disiplin karyawan di PT XYZ, diperlukan strategi komprehensif yang mencakup penguatan sosialisasi kebijakan, optimalisasi peran atasan dalam pembinaan karyawan, dukungan melalui koperasi dan Employee Care Center, penciptaan lingkungan kerja positif melalui program onboarding dan kesehatan mental, sistem reward and punishment yang adil, peningkatan motivasi intrinsik, perbaikan sistem internal, serta penerapan kepemimpinan etis yang menjadi teladan. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan temuan ini melalui studi longitudinal untuk mengukur efektivitas strategi, perbandingan antar-divisi, evaluasi teknologi pendukung, eksplorasi peran serikat pekerja, studi mendalam tentang mekanisme pembenaran diri (rationalization), analisis pengaruh kepemimpinan etis, inovasi program non-materi, dan analisis biaya-manfaat program pencegahan pelanggaran, dengan menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif serta

melibatkan responden dari berbagai level hierarki untuk mendapatkan representasi yang lebih holistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, H., & Widodo, S. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Yamaha Music Indonesia, Jakarta. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Unsuraya*, 1(1).
- Arifiyani, H. A., & Sukirno, S. (2012). Pengaruh pengendalian intern, kepatuhan dan kompensasi manajemen terhadap perilaku etis karyawan (Studi kasus PT Adi Satria Abadi Yogyakarta). *Nominal, Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 1(2). <https://doi.org/10.21831/nominal.v1i2.995>
- Chen, Y., & Shan, W. (2023). Big data adoption, information security enforcement and decision-making efficiency. *Profesional de la Información*.
- Entwistle, T., & Doering, H. (2023). Amoral management and the normalisation of deviance: The case of Stafford Hospital. *Journal of Business Ethics*.
- Feel, N. H., Herlambang, T., & Rozzaid, Y. (2018). Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 3(2), 176–185.
- French, K. A., Dumani, S., & Allen, T. D. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *HHS Public Access*.
- Hidayat, D., & Aulia, A. (2015). Pengaruh pengendalian intern, kepatuhan, dan kompensasi manajemen terhadap perilaku etis manajer pada PT Swastisiddhi Amagra. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 26(1).
- Husain, B., & Santoso, A. (2022). Analisis kepatuhan karyawan terhadap pemberlakuan prosedur operasional standar (SOP) pada perusahaan baru (Studi kasus pada PT Prina Duta Rekayasa) Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Tadbir Peradaban*.
- Jayadi, J. (2020). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan ditinjau dalam perspektif Islam (Studi kasus store associate pada PT. Gramedia Asri Media Cirebon). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 1(1). <https://doi.org/10.36418/jist.v1i1.11>
- Kirana, G. C., & Wibowo, W. (2016). Pengaruh pengendalian intern, kepatuhan, etos kerja dan kompensasi manajemen terhadap perilaku etis karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Ekonomi*, 2(1).
- Leunupun, P., & Pattinama, G. L. L. (2020). Kompensasi manajemen dan kepatuhan dalam kaitan dengan perilaku etis karyawan. *Kompensasi*, 14.
- Mong, D. D., & Thanh, H. P. (2025). Relationship between internal legal compliance culture, leadership style, organizational trust, and employee engagement in Vietnam's banking sector. *Banks and Bank Systems*, 20(1), 147.
- Primasari, N. H. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepatuhan wajib pajak orang pribadi yang melakukan pekerjaan bebas. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 5(2).
- Putri, D. R., & Winarningsih. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Kedaung Group. *Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 9(8).
- Rahmayani, M. W., & Ginanjar, Y. (2021). Pengaruh pengendalian intern, kepatuhan dan integritas manajemen terhadap perilaku etis karyawan dalam sistem penggajian.

Entrepreneur: Jurnal Bisnis Manajemen dan Kewirausahaan, 2(1).
<https://doi.org/10.31949/entrepreneur.v2i1.897>

Ross, A., Peters, M. E., & Marasovic, A. (2022). Does self-rationalization improve robustness to spurious correlations? In *Proceedings of the 2022 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (EMNLP)*.

Taufiq, A. (2016). Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan disiplin kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Magelang. *Journal of Business Theory and Implementation*, 7(2).