

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sebagai pilar utama dalam rantai pasok global, perusahaan manufaktur memainkan peran krusial dalam mendukung ekspor, penciptaan lapangan kerja, serta pertumbuhan industri secara keseluruhan. Di Indonesia, sektor manufaktur swasta berkontribusi sekitar 20% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional (BPS, 2023). Namun, sektor ini sering kali menghadapi tantangan etika kerja yang signifikan, yang disebabkan oleh budaya organisasi yang lemah dan kurangnya internalisasi nilai-nilai etis di kalangan karyawan. Dalam konteks bisnis modern yang dinamis, perusahaan manufaktur harus menghadapi berbagai tantangan multidimensi, seperti gangguan rantai pasok dan risiko reputasi jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan norma etis dengan dinamika sosial, guna mengevaluasi yang kontekstual dan berkelanjutan (Monteiro et al., 2021).

Melanjutkan mengenai peran krusial perusahaan manufaktur di Indonesia, yang sering kali dihadapkan pada tantangan etika dan kebutuhan pendekatan holistik seperti yang diuraikan sebelumnya, penting untuk menyoroti bagaimana perusahaan-perusahaan ini menerapkan prinsip tersebut dalam praktik sehari-hari. PT Anugerah Lumei Raya, yang beroperasi sebagai salah satu perusahaan manufaktur terkemuka dalam produksi botol dan kemasan plastik berkualitas, memainkan peran strategis yang esensial dalam rantai pasok industri. Dengan menyediakan solusi kemasan yang aman, fungsional, dan ramah lingkungan, perusahaan ini secara efektif memenuhi kebutuhan produk konsumen di tingkat nasional maupun internasional, sehingga membantu menjaga kestabilan pasokan di pasar global. Selain itu, kapasitas produksinya yang luas, didukung oleh standar kualitas yang ketat, menempatkan PT Anugerah Lumei Raya sebagai kontributor penting bagi perekonomian nasional. Akibatnya, keberhasilan operasional perusahaan ini sangat bergantung pada perilaku etis karyawan, yang tidak hanya menjadi pondasi utama dalam mewujudkan tanggung jawab korporat yang autentik, tetapi juga memastikan manfaat

berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan (Gamasiwi et al., 2023).

Mengingat ketergantungan yang kuat pada perilaku etis karyawan seperti yang terlihat pada PT Anugrah Lumei Raya, efektivitas dan keberlanjutan kinerja di PT Anugrah Lumei Raya ini sangat bergantung pada integritas perilaku individu di tingkat operasional. Meskipun demikian, fenomena *Deviant Workplace Behavior* yang selanjutnya disebut sebagai DWB dalam penelitian ini tetap menjadi tantangan signifikan yang mengancam stabilitas dan produktivitas organisasi. DWB ini mengacu pada tindakan sadar yang melanggar norma dan aturan organisasi, seperti pencurian, penipuan, sabotase, atau penyalahgunaan sumber daya, yang tidak hanya menurunkan produktivitas tetapi juga merusak reputasi, stabilitas keuangan, serta hubungan sosial internal (Bujang et al., 2024). Pada Pt Anugrah Lumei Raya, menghadapi perilaku DWB tidak terlepas dari tantangan. Hal semacam itu sering bertentangan dengan tuntutan integritas operasional, di mana karyawan diharapkan mematuhi standar etis untuk mendukung tujuan bisnis yang berkelanjutan. Akan tetapi, fakta menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara norma formal dan perilaku aktual, yang dapat berdampak langsung pada efisiensi keseluruhan operasi (Zappalà et al., 2022).

Dampak DWB mengakibatkan kerugian organisasional dan interpersonal, termasuk frekuensi insiden serta dampaknya terhadap stakeholder. Selanjutnya dampak yang paling besar yang di sebabkan oleh DWB berpotensi menimbulkan efek domino yang berkembang menjadi masalah sistemik dalam manajemen sumber daya manusia di PT Anugrah Lumei Raya, maka dari itu di tampilkan data DWB PT Anugrah Lumei Raya untuk menganalisis fenomena DWB yang terjadi.

Tabel 1.1 Data DWB PT Anugrah Lumei Raya

Tahun	Total Karyawan	Perilaku DWB, dan kerugian langsung PT Anugrah Lumei Raya
2019	1	Mengambil produk <i>reject</i> Lumei lalu di jual Kembali ke customer, mencuri produk botol sebanyak 5 kotak dengan kerugian mencapai 15 juta dan penurunan reputasi lumei akibat terjualnya produk <i>reject</i> .

2022	2	Melanggar kontrak (wanprestasi) dengan bekerja pada saingan lumei, lalu mengalihkan customer lumei ke tempat saingan tersebut. Hal ini berdampak pada penurunan pembelian lumei oleh karena customer yang di alihkan.
2024	1	Memalsukan <i>invoice</i> . Memalsukan <i>invoice</i> dengan tujuan mendapatkan keuntungan lebih dari menipu customer.
2025	1	Memalsukan <i>invoice</i> , menipu customer, dan mencuri produk. Terulangnya kasus 2024 dengan orang yang sama, kerugian yang di rasakan oleh lumei sebesar 235 juta untuk 1 customer yang melapor, dan untuk 6 customer lainnya di total sebanyak 174 juta meminta pertanggung jawaban lumei, serta mencuri produk 3 kotak botol dan biang minyak wangi dengan total 25 juta. Kerugian yang di tanggung lumei Jika di total yaitu 434 juta.

Sumber : PT Anugrah Lumei Raya

Pada Tabel 1.1 memberikan gambaran kronologis tentang berbagai kasus perilaku DWB yang terjadi dari tahun 2019,2022,2024 dan 2025, serta dampak signifikan yang ditimbulkan oleh tindakan tersebut bagi organisasi. Pada tahun 2019, ditemukanya seorang karyawan yang mengambil produk *reject* dan menjualnya kembali kepada customer lain demi mendapatkan keuntungan lebih sehingga berdampak pada kerugian pendapatan Perusahaan sebesar 15 Juta. Meskipun hanya dilakukan oleh satu orang, tindakan ini sudah menimbulkan kerugian yang signifikan. Perilaku seperti ini dapat menyebabkan kerugian pendapatan tahunan perusahaan. Hal ini juga mengindikasikan adanya penyebaran dampak negatif secara luas dalam organisasi, yang sering disebut sebagai efek *contagion* akibat DWB (Paulo, 2022). Pada tahun 2022 ditemukanya 2 kasus karyawan yang melakukan wanprestasi dengan melanggar kontrak yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak komitmen dan tidak integritas. Tindakan-tindakan yang menyimpang ini berkontribusi pada erosi norma dan nilai-nilai yang ada di lingkungan PT Anugerah Lumei Raya, kondisi yang apabila dibiarkan terus berlangsung akan berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan karena melemahnya budaya organisasi sebagai fondasi penggerak sikap, perilaku, dan produktivitas karyawan (Gephart et al., 2021). Kemudian, pada tahun 2024 di temukanya 1 karyawan, yang memalsukan *invoce*, mencuri produk, mencuri uang, dengan total kerugian 89 juta demi keuntungan pribadi. Hal ini

merupakan tindakan satu individu yang bersikap tidak etis dapat menjadi pemicu konflik internal dan efek negatif berantai yang meluas di dalam organisasi (Meylia Adillah et al., 2024). Pada tahun 2025 terjadinya pengulangan kejadian pemalsuan invoice dan penipuan terhadap pelanggan dengan kerugian materi 235 Juta untuk customer yang menuntut, serta 6 customer lainnya yang meminta pertanggung jawaban lumei sebesar 174 juta. Menegaskan bahwa tindakan semacam ini tidak hanya merugikan secara finansial, tetapi juga menurunkan reputasi perusahaan dan meningkatkan risiko reputasional & litigasi. Kondisi ini menuntut adanya perhatian serius dalam penerapan kebijakan pengendalian internal (Shahzad et al., 2024). Tindakan DWB yang terjadi, walaupun hanya dilakukan oleh beberapa individu, dapat memicu dampak yang meluas dalam organisasi. Hal seperti ini dapat terus berlanjut dan menimbulkan efek berantai yang semakin merugikan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk mengatasi masalah DWB, bahwa setiap tindakan tidak etis di dalam organisasi memiliki potensi untuk menimbulkan reaksi domino yang memperbesar risiko dan kerugian.

Dalam mengatasi DWB, diperlukan penguatan *Organizational Ethical Climate* yang selanjutnya akan di sebut sebagai OEC dalam penelitian ini. OEC yang kuat mendorong evaluasi internal dan norma, sehingga mencegah erosi etika dan risiko sistemik di perusahaan (A. F. Abbas et al., 2024). Sebagai komponen fundamental dalam dinamika organisasi, OEC merujuk pada lingkungan kerja yang secara khusus mendukung penerapan nilai-nilai moral dan etis. Penelitian ini menekankan peran penting OEC sebagai fondasi bagi norma dan tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas secara etis. OEC dimaksudkan untuk memastikan kontribusi karyawan yang berkelanjutan dalam menjaga perilaku yang sesuai nilai organisasi dan sebagai upaya utama mencegah terjadinya DWB, sebagaimana didukung oleh temuan empiris dari (Gadi et al., 2022a). Data empiris dari pra-survei di PT Anugerah Lumei Raya mengindikasikan bahwa penerapan OEC di perusahaan ini belum optimal. Kondisi ini terlihat dari data yang di lampirkan sebagai berikut :

Tabel 1.2 Pra-survey *Ethical Climate* PT Anugrah Lumei Raya

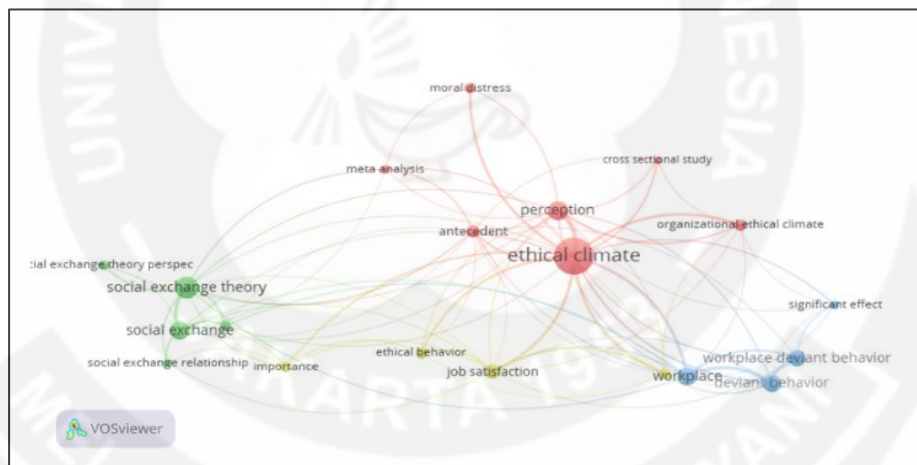
No	Aspek	Indikator penilaian	Ya	Tidak
1	Egoisme ( <i>Egoism</i> )	Karyawan di perusahaan ini sangat memperhatikan apa yang terbaik untuk diri mereka sendiri	26	11
		Karyawan diharapkan melakukan apapun untuk kepentingan perusahaan	16	21
		Karyawan melindungi kepentingan mereka sendiri di atas pertimbangan organisasi	27	10
2	Kepedulian Kolektif ( <i>benevolence</i> )	Karyawan di tempat kerja ini memiliki kepedulian yang kuat terhadap teman sekerja.	18	19
		Keputusan di tempat kerja sudah mempertimbangkan kepentingan tim	18	19
		Karyawan bertanggung jawab sosial dalam pekerjaannya	19	18
3	Kepatuhan aturan ( <i>principle</i> )	Karyawan merasa bahwa Perusahaan sudah mempertimbangkan rasa benar dan salah setiap karyawan.	13	24
		Karyawan diwajibkan untuk mematuhi aturan dan prosedur standar perusahaan	24	13
		Karyawan harus mengikuti standar hukum atau kode etik profesional	25	12

Sumber : diolah oleh penulis

Berdasarkan pra-survey tahun 2025 kondisi ini menjelaskan bahwa Tabel 1.2 menggambarkan tingginya kecenderungan egoisme di kalangan karyawan menunjukkan bahwa banyak karyawan yang lebih mengutamakan kepentingan pribadinya dibandingkan kepentingan bersama. Sikap ini tidak hanya mengancam keharmonisan kerja, tetapi juga memicu kasus DWB seperti mencuri produk, pemalsuan *invoice*, mencuri uang, menipu customer, pengambilang barang *reject*, karena karyawan berperilaku instrumental demi keuntungan pribadi tanpa memperhatikan dampak negatif bagi organisasi. Selanjutnya berdasarkan data, *benevolence* atau rasa kepedulian karyawan terhadap organisasi cenderung negatif dan tidak kuat untuk menjadi pencegah utama terhadap perilaku tidak etis. Ketidakseimbangan tersebut di kombinasikan dengan ketidakselarasan dalam

*principle* atau kepatuhan terhadap aturan yang berlaku, dimana beberapa karyawan masih menunjukkan inkonsistensi dalam menjalankan norma dan prosedur organisasi. Dengan demikian, ke tiga indikator tersebut belum optimal dan menunjukkan lemahnya OEC. Oleh karena itu, penting untuk melakukan evaluasi dan penguatan OEC guna menciptakan iklim kerja yang lebih seimbang, di mana ketiga indikator tersebut harus dijaga dengan baik untuk mengurangi risiko tindakan merugikan seperti DWB di PT Anugrah Lumei Raya.

Dalam mendukung analisis ini, Peneliti menggunakan VOSviewer berdasarkan data dari Google Scholar, yang mencakup 200 jurnal terbitan dalam 5 tahun terakhir. Adapun hasil yang di dapatkan dari analisis tersebut merupakan gambar *Network Visualization & Density Visualization*. Berikut hasil serta penjelasan lebih jauh dari analisis VOSviewer pada penelitian ini :



Gambar 1. 1 VOSviewer *Network Visualization*

Pada Gambar 1.1 yang disajikan melalui VOSviewer *Network Visualization* memperlihatkan visualisasi jaringan yang menggambarkan hubungan terkait penelitian DWB dan OEC. Ukuran tiap node menunjukkan seberapa sering topik tersebut muncul, sedangkan garis yang menghubungkan node menggambarkan tingkat keterkaitan antar topik. Visualisasi ini membantu mengidentifikasi pola dan kluster tematik yang saling berkaitan sehingga memudahkan pemahaman tren dan hubungan dalam penelitian. Penggunaan visualisasi jaringan ini penting dalam

penelitian karena mampu merangkum data bibliometrik kompleks menjadi bentuk yang mudah dipahami dan digunakan untuk mengungkap celah penelitian. Temuan utama dari gambar ini adalah adanya kesenjangan dalam integrasi *Social Exchange Theory* yang selanjutnya akan di sebut sebagai SET dalam penelitian ini, memiliki kesenjangan dengan studi DWB dan OEC. Node "SET" relatif terpisah dan memiliki hubungan yang lemah dengan klaster utama, menunjukkan masih rendahnya penggabungan konsep SET dalam kajian tentang DWB dan OEC. Hal ini membuka peluang penting bagi penelitian ini untuk mengembangkan argumen dengan menghubungkan SET sebagai kerangka untuk strategi mitigasi risiko etis, khususnya dalam konteks organisasi PT Anugerah Lumei Raya.



Gambar 1.2 VOSviewer *Density Visualization*

Sebagai bagian dari upaya memahami pola dan fokus penelitian yang ada, Gambar 1.2 *Density Visualization* dalam VOSviewer menyajikan visualisasi kepadatan yang menunjukkan frekuensi kemunculan OEC dan SET dalam jaringan penelitian mengenai DWB. Warna kuning menandakan area dengan kepadatan tinggi, menggambarkan topik yang sering diteliti seperti "*ethical climate*" sementara warna biru atau hijau menunjukkan area yang kurang dieksplorasi, seperti kesenjangan dalam penggunaan SET. Visualisasi ini penting karena memberikan gambaran spasial yang jelas tentang distribusi pengetahuan, sehingga memudahkan pengidentifikasian tren dominan dan celah penelitian secara intuitif. penelitian ini memperlihatkan bahwa topik "*ethical climate*" dan "DWB" menjadi

fokus utama dalam literatur, sedangkan SET belum terintegrasi dengan baik dalam kajian tersebut. Hal ini membuka peluang penelitian untuk mengisi kesenjangan tersebut, khususnya melalui pendekatan SET untuk memperkuat OEC dan mengurangi DWB, seperti yang akan diterapkan pada PT Anugerah Lumei Raya. Dengan demikian, visualisasi kepadatan ini bukan hanya alat ilustratif, melainkan instrumen analisis strategi yang membantu memperkuat argumen dan arah penelitian secara sistematis dan praktis.

Analisis bibliometrik pada Gambar 1.1 dan 1.2 mengungkap bahwa SET oleh Blau (1964) dan Homans (1961), yang menelaah interaksi sosial sebagai proses pertukaran sumber daya antara individu dan organisasi, masih jarang diintegrasikan secara mendalam dalam studi perilaku DWB. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan data dari PT Anugerah Lumei Raya, di mana kelemahan OEC dan ketidakseimbangan pertukaran sosial berkontribusi pada kurang optimalnya mitigasi risiko DWB. Dari sisi SET, teori ini menekankan prinsip *cost-reward* (biaya-manfaat) dalam interaksi sosial, di mana individu memutuskan untuk berperilaku berdasarkan evaluasi manfaat dan biaya yang mungkin diterima.

Oleh karena itu, SET fokus pada respons karyawan terhadap hubungan dengan organisasi melalui perhitungan untung-rugi. Namun, SET memiliki keterbatasan karena terlalu menyederhanakan hubungan sosial menjadi aspek ekonomis, kurang memperhatikan indikator emosional, norma etis, dan konteks kolektif yang penting dalam perilaku organisasi (Miller, 2005; Ahmad et al., 2024). Di sinilah peran OEC menjadi kunci, karena iklim etis organisasi membentuk norma dan nilai bersama yang dapat memperkuat atau melemahkan mekanisme pertukaran sosial tersebut. Dengan demikian, SET dan OEC tidak dapat berdiri sendiri dalam mengatasi DWB. SET menyediakan kerangka untuk memahami motivasi individu melalui *cost-reward*, sementara OEC menyediakan konteks sosial normatif yang memperkuat pertukaran sosial secara etis (Virk et al., 2024).

Mengintegrasikan SET dan OEC dalam penelitian ini memberikan sebuah pendekatan yang komprehensif dan fleksibel untuk memahami dan mengurangi DWB di lingkungan kerja, khususnya di sektor manufaktur seperti PT Anugerah Lumei Raya. Pendekatan ini penting karena mampu melihat hubungan sosial dan iklim etika organisasi secara bersamaan, sehingga memberikan gambaran yang

lebih lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku karyawan. Penelitian ini menjadi kontribusi baru dalam bidang studi kualitatif, karena sampai saat ini kombinasi kedua konsep tersebut belum digunakan untuk strategi dalam mengatasi DWB. Dengan demikian, riset ini tidak hanya menambah wawasan ilmiah, tapi juga memberi dasar yang kuat bagi organisasi untuk mengembangkan kebijakan dan praktik yang lebih efektif dalam mencegah perilaku tidak etis di tempat kerja.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan analisis latar belakang mengenai tantangan etika dan pola DWB di PT Anugerah Lumei Raya, permasalahan utama yang perlu diidentifikasi mencakup:

1. Terjadinya DWB oleh karyawan, yang berdampak negatif pada operasional dan reputasi Perusahaan.
2. Pola perilaku ini cenderung sistemik dan berulang, seperti pengambilan produk *reject* atau pemalsuan *invoice*, yang memperburuk kesenjangan etis di lingkungan manufaktur, seperti yang dihubungkan dengan SET.
3. Rendahnya internalisasi nilai etis menciptakan OEC yang kurang kuat sehingga meningkatkan risiko DWB.
4. Perlunya pemahaman mendalam tentang pengaruh OEC dan dinamika pertukaran sosial terhadap perilaku karyawan, untuk membentuk dasar mitigasi di sektor manufaktur Indonesia. Terjadinya DWB oleh sebagian karyawan di PT Anugerah Lumei Raya yang berdampak negatif pada operasional dan reputasi perusahaan.
5. Kesenjangan dalam penerapan dan internalisasi nilai-nilai etika di perusahaan, khususnya letak dominasi nilai egoisme dan rendahnya kepedulian kolektif serta kepatuhan pada aturan, yang menciptakan OEC yang lemah dan rentan terhadap DWB.
6. Ketidakseimbangan dalam pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi di PT Anugerah Lumei Raya, yang mengakibatkan

ketidakpuasan karyawan dan mendorong DWB sebagai respons terhadap ketidakadilan dan kurangnya dukungan organisasional.

### **1.3 Batasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi pada:

1. Fokus pada fenomena DWB di lingkungan kerja PT Anugrah Lumei Raya, khususnya pada aspek perilaku karyawan yang melanggar norma dan aturan organisasi.
2. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggali persepsi, pengalaman, dan dampak dari OEC dan SET terkait DWB.
3. Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam dengan informan yang relevan, serta dokumentasi terkait kebijakan dan catatan perusahaan.
4. Fokus analisis pada internalisasi nilai-nilai etika dan bagaimana OEC memitigasi DWB, tanpa mengkaji aspek kuantitatif perilaku secara luas.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peran OEC di PT Anugrah Lumei Raya dalam mendukung pengurangan DWB di tempat kerja?
2. Bagaimana mekanisme pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi berperan dalam mendorong atau menghambat DWB?
3. Bagaimana strategi internalisasi nilai etika dilakukan untuk menciptakan budaya organisasi yang kondusif terhadap perilaku kerja yang etis?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis peran OEC di PT Anugrah Lumei Raya dalam mendukung pengurangan DWB karyawan.
2. Untuk mengkaji bagaimana mekanisme pertukaran sosial antara karyawan

dan organisasi berperan dalam mendorong atau menghambat DWB di tempat kerja.

3. Untuk merumuskan strategi internalisasi nilai etika yang dapat menciptakan budaya organisasi yang kondusif terhadap perilaku kerja yang etis.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini terbagi menjadi dua yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis sebagai berikut:

### **Manfaat Teoritis**

Penelitian ini melengkapi kekurangan kajian sebelumnya dengan mengintegrasikan ECT dan SET, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi DWB. Akhirnya, penelitian ini menjadi referensi utama bagi penelitian selanjutnya yang ingin mendalami fenomena DWB dan pengaruh OEC di Indonesia, khususnya dalam sektor manufaktur, dengan menawarkan wawasan adaptif untuk mengatasi kesenjangan etis yang diidentifikasi dalam konteks ini.

### **Manfaat Praktis**

1. Memberikan gambaran jelas kepada PT Anugrah Lumei Raya mengenai kondisi OEC di perusahaan serta mekanisme pertukaran sosial yang berperan dalam memitigasi DWB karyawan.
2. Menjadi dasar bagi manajemen perusahaan untuk merancang strategi serta meningkatkan OEC yang efektif sebagai upaya pencegahan dan penanganan DWB, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan reputasi perusahaan.
3. Membantu penguatan budaya organisasi yang berbasis nilai etika dan keadilan sosial, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas, komitmen, dan kerja sama karyawan.
4. Memberikan rekomendasi praktis tentang perbaikan sistem pengawasan, pelatihan internalisasi nilai etika, dan pengembangan komunikasi organisasi yang mendukung hubungan sosial yang sehat dan saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan