

Analisis Penerapan Budaya Organisasi Bina Sena *Maritime Training Center*

Rindu Aulia Razika Hilmi¹, Sri Harini²

¹Universitas Djuanda, rinduaulia73@gmail.com

²Universitas Djuanda, sri.harini@unida.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan budaya organisasi di Bina Sena *Maritime Training Center* dan mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode, wawancara, diskusi kelompok, observasi secara langsung serta kajian literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi di Bina Sena *Maritime Training Center* masih belum maksimal dan optimal. Dari keenam indikator budaya organisasi yang ada terdapat dua indikator yang penerapannya belum optimal, yaitu indikator kesadaran diri dan kerjasama tim. Kurangnya kesadaran diri dan kerjasama tim di Bina Sena *Maritime Training Center* menyebabkan tingginya tingkat absensi dan penurunan kinerja karyawan. Indikasi ini terlihat dari ketidakdisiplinan waktu dan komunikasi yang kurang efektif. Upaya perusahaan dalam mengatasi masalah ini masih belum optimal. Rekomendasi untuk mengurangi absensi adalah dengan menindak tegas pelanggaran aturan dan meningkatkan tanggung jawab karyawan. Untuk meningkatkan kerjasama tim, diperlukan perbaikan komunikasi, komitmen, motivasi, dan penghargaan. Diharapkan penelitian ini dapat membantu perusahaan dalam mengurangi tingkat absensi karyawan serta meningkatkan kerjasama tim melalui penerapan strategi yang lebih efektif dalam menumbuhkan kesadaran diri dan memperbaiki komunikasi internal.

Kata Kunci: budaya organisasi, manajemen sumber daya manusia, kerjasama tim, kesadaran diri

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek vital dalam keberlangsungan sebuah organisasi. MSDM berperan dalam mengelola dan mengembangkan potensi individu agar mampu berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2019). Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang tidak

hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan *soft skills* seperti komunikasi, kerjasama tim, serta kesadaran diri. Tujuan utama dari MSDM itu sendiri adalah menciptakan SDM yang kompeten, produktif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Pengelolaan SDM tidak dapat berdiri sendiri. Kinerja individu dan tim dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh Perilaku Organisasi (PO), yaitu studi yang berfokus pada cara individu dan kelompok berperilaku di dalam organisasi serta bagaimana struktur organisasi memengaruhi perilaku tersebut. Perilaku individu dan kelompok dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait. Faktor-faktor tersebut diantaranya yaitu kepemimpinan, motivasi, dinamika kelompok, struktur organisasi serta budaya organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Budaya organisasi merupakan tata nilai dan norma dan asumsi bersama yang menjadi pedoman perilaku para anggota dalam suatu organisasi (Luthans, 2020). Budaya organisasi bertujuan untuk menyelaraskan individu dengan tujuan organisasi, mengurangi ketegangan, dan meningkatkan integrasi antaranggota sehingga dapat menciptakan hasil yang lebih baik dalam pencapaian tujuan bersama (Robbins & Judge, 2019).

Budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang membentuk nilai, norma, dan perilaku di dalam organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi diantaranya adalah (Robbins & Judge, 2019): (1) Nilai Pendiri; pendiri organisasi menetapkan nilai-nilai dasar yang menjadi dasar pembentukan budaya. (2) Seleksi Karyawan; proses seleksi bertujuan untuk merekrut individu yang memiliki karakteristik dan nilai-nilai yang selaras dengan budaya organisasi. (3) Kepemimpinan; Pemimpin berperan besar dalam menciptakan dan memperkuat budaya organisasi melalui tindakan mereka sehari-hari dan pengambilan keputusan. (4) Proses Sosialisasi; karyawan baru belajar tentang budaya organisasi melalui interaksi dengan rekan kerja dan pelatihan yang dirancang untuk menanamkan nilai-nilai organisasi. (5) Sistem Penghargaan; penghargaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi membantu

memperkuat nilai-nilai tersebut. (6) Kebijakan dan Struktur Organisasi; struktur hierarki, alur komunikasi, dan kebijakan formal memainkan peran dalam membentuk budaya kerja yang konsisten.

Budaya yang kuat dan positif dapat memberikan berbagai manfaat yang signifikan bagi organisasi, baik dari segi kinerja karyawan maupun daya saing di pasar. Manfaat budaya organisasi sangat signifikan bagi perkembangan dan keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan (Sutrisno, 2019).

Budaya yang kuat dan positif mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan retensi tenaga kerja. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif dapat menghambat kemajuan organisasi. Budaya yang kaku dan tidak adaptif cenderung menghambat inovasi, sementara budaya yang kurang mendukung komunikasi terbuka dan kerja sama dapat meningkatkan konflik internal. Oleh karena itu, membangun dan memelihara budaya organisasi yang sehat merupakan salah satu faktor strategis dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Bina Sena MTC sebagai salah satu pusat pelatihan di bidang maritim, memiliki peran strategis dalam mencetak tenaga profesional yang berkualitas di industri maritim Indonesia. Sebagai lembaga yang berfokus pada pelatihan dan pengembangan SDM, Bina Sena MTC bergantung pada penerapan budaya organisasi yang kuat untuk mencapai visi dan misinya. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk identitas dan meningkatkan kinerja sebuah institusi. Di Bina Sena MTC, nilai-nilai budaya organisasi seperti senyum salam sapa, kesadaran diri, kerjasama tim, komitmen, etika dan integritas serta kekeluargaan telah

ditetapkan sebagai pedoman utama dalam membangun etos kerja yang harmonis dan profesional.

Namun, dalam implementasinya, beberapa fenomena menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai-nilai yang diidealkan dan perilaku yang tercermin dalam praktik sehari-hari. Jika nilai-nilai ini tidak diterapkan, maka organisasi akan menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghambat pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang. Tantangan yang perlu diidentifikasi dan diselesaikan untuk memastikan budaya organisasi dapat diterapkan secara optimal. Penerapan budaya organisasi yang baik diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pelatihan, membangun tim yang solid, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu, penerapan budaya organisasi yang konsisten dan terintegrasi sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan keunggulan Bina Sena MTC di sektor pelatihan maritim.

Prasurvey dilakukan pada 15 orang karyawan di Bina Sena MTC sebagai dasar untuk mengevaluasi penerapan budaya organisasi sekaligus menentukan strategi perbaikan yang diperlukan.

Tabel 1. Data Prasurvey Penerapan Budaya Organisasi Karyawan Bina Sena Maritime Training Center berdasarkan Karakteristik

No	Indikator	Pertanyaan	Jawaban		Persentase (%)	
			Ya	Tidak	Ya	Tidak
1	Karakteristik 3S (Senyum, Salam, Sapa)	Apakah Anda selalu menunjukkan keramahan kepada rekan kerja dan peserta pelatihan?	13	2	86.7%	13.3%
		Apakah nilai 3S (Senyum, Salam, Sapa) diterapkan dalam interaksi sehari-hari di tempat kerja?	14	1	93.3%	6.7%
		Apakah Anda selalu hadir tepat waktu di tempat kerja atau dalam kegiatan yang dijadwalkan?	6	9	40%	60%
2	Kesadaran Diri	Apakah Anda merasa konsisten dalam menjaga kehadiran tanpa sering mengambil izin atau cuti mendadak?	5	10	33.3%	66.7%

3	Kerjasama Tim	Apakah Anda selalu membantu anggota tim yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan secara konsisten?	4	11	26.7%	73.3%
		Apakah Anda merasa nyaman berkomunikasi dan menyampaikan ide atau pendapat Anda selama diskusi tim?	5	10	33.3%	66.7%
4	Komitmen	Apakah Anda merasa memiliki dedikasi penuh untuk melayani peserta pelatihan?	12	3	80%	20%
		Apakah Anda memahami tujuan organisasi dalam mengembangkan pelatihan sesuai standar STCW?	10	5	66.7%	33.3%
5	Etika dan Integritas	Apakah Anda selalu bertindak dengan jujur dan bertanggung jawab dalam pekerjaan?	14	1	93.3%	6.7%
		Apakah Anda merasa telah menghormati nilai-nilai moral organisasi?	11	4	73.3%	26.7%
6	Kekeluargaan (<i>Work-Family Culture</i>)	Apakah Anda merasakan suasana kerja yang penuh keakraban di lingkungan kerja?	13	2	86.7%	13.3%
		Apakah hubungan antar anggota organisasi di tempat kerja cenderung harmonis dan saling menghormati?	12	3	80%	20%

Sumber: Data diolah, 2024

Hasil prasurvei penerapan budaya organisasi di Bina Sena MTC menunjukkan tingkat penerapan budaya yang beragam. Indikator Karakteristik 3S, Komitmen, Etika dan Integritas, serta Kekeluargaan mendapatkan hasil tinggi dengan sebagian besar responden memberikan jawaban positif. Namun, Kesadaran Diri dan Kerjasama Tim memerlukan perhatian khusus. Pada Tabel 1 jawaban responden pada indikator Kesadaran Diri dan Kerjasama Tim menunjukkan jawaban “Tidak” lebih banyak daripada “Ya”. Hanya 40% responden yang selalu hadir tepat waktu, dan 26.7% merasa belum membantu anggota tim yang kesulitan dalam pekerjaan. Selain itu, 66.7% responden menilai komunikasi tim masih kurang optimal serta 66.7% responden merasa belum secara konsisten menjaga kehadiran. Hasil ini menyoroti

perlunya perbaikan manajemen waktu, tanggung jawab individu, dan penguatan kolaborasi serta komunikasi tim di organisasi.

Analisis penerapan Budaya Organisasi yang terjadi pada indikator Kesadaran Diri didukung oleh data absensi karyawan Bina Sena MTC sebagai berikut:

Tabel 2 Data Absensi Karyawan Bina Sena Maritime Training Center 2023

Bulan	Total Karyawan	Jumlah Hari	Jumlah Kehadiran Seharusnya	Absensi Karyawan	Jumlah Kehadiran Aktual	Presentase Ketidakhadiran Karyawan (%)
Januari	49	22	1078	45	1033	4.1
Februari	49	20	980	35	945	3.5
Maret	49	23	1127	28	1199	2.2
April	49	20	980	36	944	3.4
Mei	49	23	1127	33	1094	2.6
Juni	49	22	1078	42	1036	3.8
Juli	49	22	1078	28	1050	2.5
Agustus	49	23	1127	26	1101	2.1
September	49	21	1029	36	993	3.4
Oktober	49	22	1078	29	1049	2.2
November	49	22	1078	27	1051	2.5
Desember	49	21	1029	38	991	3.1
Total		261	12789	403	12.386	37.2
Rata-Rata		21.75	1065.75	33.6	1032.1	3.1%

Sumber: Bina Sena Maritime Training Center, 2024

Berdasarkan tabel 2 data absensi karyawan Bina Sena MTC tahun 2023, tingkat ketidakhadiran karyawan bervariasi setiap bulan. Terdapat beberapa bulan dengan tingkat absensi yang tergolong tinggi, yakni antara 3% hingga 10%, seperti Januari (4.1%), Februari (3.5%), April (3.4%), Agustus (3.1%), September (3.9%), dan Desember (3.1%). Tingkat absensi tertinggi tercatat pada bulan Januari, sebesar 4.1%. Secara keseluruhan, rata-rata ketidakhadiran sepanjang tahun mencapai 3.1%, yang berada di atas batas wajar. Ketidakhadiran ini dapat berhubungan dengan fenomena keterlambatan, terutama jika absensi sebagian besar terjadi karena karyawan datang terlambat dan akhirnya dianggap absen. Fenomena ini perlu dianalisis lebih dalam karena ketidakhadiran, meskipun terlihat rendah secara persentase, memiliki dampak kumulatif yang signifikan terhadap keberlangsungan tugas-tugas penting di

organisasi. Hal ini dapat mencakup beban kerja tambahan bagi karyawan yang hadir ataupun keterlambatan penyelesaian pekerjaan.

Data lainnya yang mendukung kurangnya penerapan budaya organisasi pada Bina Sena MTC adalah data percetakan sertifikat peserta dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, yaitu sebagai berikut:



Gambar 1 Grafik Percetakan Sertifikat Baru Ciawi

Sumber: Bina Sena *Maritime Training Center*, 2024

Gambar 1 menunjukkan jumlah sertifikat yang tercetak oleh Bina Sena MTC dalam rentang waktu lima tahun terakhir, dari tahun 2020 hingga 2024. Grafik tersebut menunjukkan penurunan signifikan dalam pencetakan sertifikat baru setelah mencapai puncaknya pada tahun 2022, yang kemudian stagnan di angka rendah hingga akhir tahun. Selama lima tahun terakhir, Bina Sena MTC telah mencetak total sekitar 13.135 sertifikat. Pada tahun 2020, jumlah sertifikat tercetak relatif rendah, yaitu 1.590 sertifikat. Angka ini meningkat signifikan pada tahun 2021 menjadi 2.964 sertifikat, yang merupakan kenaikan lebih dari 80%. Puncak pencetakan terjadi pada tahun 2022, dengan total 3.173 sertifikat tercetak.

Namun, setelah mencapai puncaknya, terjadi penurunan jumlah sertifikat yang tercetak. Pada tahun 2023, jumlahnya turun menjadi 2.771 sertifikat, dan tren menurun ini berlanjut hingga tahun 2024 dengan jumlah 2.638 sertifikat. Hal ini dapat

mencerminkan penurunan kinerja karyawan, yang utamanya disebabkan oleh kurangnya penerapan budaya organisasi yang efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan nilai-nilai budaya organisasi di Bina Sena MTC, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam implementasi budaya organisasi, serta menemukan solusi dan rekomendasi terhadap tantangan budaya organisasi yang dihadapi oleh Bina Sena MTC.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian (Rivai, 2019). Ahli lain menjelaskan bahwa MSDM adalah pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya manusia melalui proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, dan penghargaan. Fokusnya adalah menciptakan harmonisasi antara tujuan individu dengan tujuan organisasi (Flippo & Dittrich, 2020).

Fungsi MSDM secara umum yaitu sebagai berikut (Yuliani, 2023):

1. Planning

Fungsi perencanaan adalah manajemen berfungsi untuk menyusun rencana dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya perencanaan maka fungsi-fungsi lain tidak dapat dilaksanakan dan tujuan manajemen tidak akan tercapai.

2. Organizing

Fungsi pengorganisasian adalah fungsi manajemen dalam hal pembagian tugas dan kegiatan besar menjadi kecil untuk dibagikan pada para anggota sesuai keahlian masing-masing anggota organisasi.

3. Directing

Pengarahan merupakan tindakan yang dilakukan agar semua anggota berusaha untuk mencapai cita-cita organisasi.

4. *Controlling*

Fungsi ini untuk menilai kinerja para anggota sesuai dengan standar yang telah dibuat kemudian melakukan perubahan dan perbaikan jika terdapat hasil penilaian yang kurang baik.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan tata nilai dan norma dan asumsi bersama yang menjadi pedoman perilaku para anggota dalam suatu organisasi (Luthans, 2020).

Budaya organisasi bermanfaat untuk kemajuan suatu organisasi karena mencakup berbagai aspek yang lebih mendalam. Ini adalah dasar untuk menciptakan lingkungan kerja yang sangat ideal. Kebudayaan adalah inti dari nilai organisasi. seperti tindakan perintah dan larangan anggota serta penjelasan tentang tindakan dan tidak tindakan yang mengontrol perilaku anggota Budaya membuat aturan tentang apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam organisasi (Soliestiya et al., 2022).

Adapun indikator dari budaya organisasi, yaitu (Luthans, 2020):

1. *Observed behavioral regularities*, yakni keteraturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati.
2. *Norms*, yakni berbagai standar perilaku yang ada.
3. *Dominant Values*, yaitu adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi.
4. *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan
5. *Rules*, yaitu adanya pedoman yang ketat.
6. *Organization Climate*, merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang tergambar dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti melakukan wawancara, diskusi kelompok, observasi secara langsung, analisis, kajian literatur serta implementasi.

Data dikumpulkan melalui wawancara dengan karyawan dan pembimbing lapangan untuk mendapatkan pandangan langsung mengenai penerapan budaya organisasi. Selain itu, diskusi kelompok dilakukan dengan melibatkan karyawan dari berbagai divisi untuk berbagi pemikiran tentang implementasi budaya organisasi. Hal ini membantu dalam mengidentifikasi perbedaan antara kebijakan budaya yang diinginkan dan praktik yang berlangsung di lapangan.

Observasi dilakukan secara langsung di Bina Sena MTC untuk memantau perilaku karyawan dalam menerapkan nilai-nilai budaya yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Literatur yang diperoleh dari buku teks dan jurnal memberikan dasar teoritis untuk memperdalam pemahaman mengenai penyebab, dampak, serta cara mengatasi masalah dalam penerapan budaya organisasi di perusahaan. Analisis digunakan untuk mengevaluasi data yang dikumpulkan dari observasi, wawancara, dan diskusi. Tujuannya adalah untuk menemukan pola-pola perilaku dan menentukan bagaimana penerapan nilai-nilai budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan dan lingkungan kerja di Bina Sena MTC.

Terakhir adalah langkah-langkah implementasi dirancang untuk memperbaiki penerapan budaya organisasi. Ini mencakup rekomendasi kebijakan, program pelatihan, dan inisiatif lainnya yang bertujuan untuk memperkuat penerapan nilai-nilai budaya di Bina Sena MTC.

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari karyawan Bina Sena MTC yang dipilih sebagai informan melalui metode *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* merupakan metode pemilihan dan pengambilan sampel yang dilakukan berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti (Sugiyono,

2019). Pemilihan informan ini dilakukan dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam proses yang terkait dengan topik penelitian, serta kemampuan mereka memberikan informasi yang relevan dan mendalam untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan penelitian. Penelitian ini melibatkan 15 karyawan Bina Sena MTC sebagai sampel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Analisis Penerapan Budaya Organisasi di Bina Sena MTC

Hasil analisis menunjukkan terdapat perbedaan antara kebijakan budaya yang diinginkan dan praktik yang berlangsung di lapangan. Prasurvey dilakukan untuk mengukur sejauh mana budaya organisasi diterapkan di Bina Sena MTC kepada karyawan dengan fokus pada beberapa indikator utama, seperti karakteristik 3S (Senyum, Salam, Sapa), kesadaran diri, kerjasama tim, komitmen, etika dan integritas, serta kekeluargaan.

Berdasarkan hasil Tabel prasurvey, masih ditemukan indikator dari budaya organisasi yang dinilai belum cukup baik dan kurang optimal, terlihat pada karakteristik budaya organisasi yang diterapkan yaitu indikator kesadaran diri dan kerjasama tim, indikator Kesadaran Diri dan Kerjasama Tim dapat dikategorikan sebagai fenomena masalah karena memiliki persentase jawaban "Tidak" yang cukup tinggi dibandingkan indikator lainnya.

Fenomena ini menunjukkan bahwa kurangnya kesadaran diri dan lemahnya kerjasama tim menjadi masalah mendasar yang perlu segera diatasi. Rendahnya persentase pada kedua indikator ini berpotensi menghambat terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

2. Pemecahan Masalah yang Dilakukan Bina Sena MTC

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pihak Bina Sena *Maritime Training Center* melakukan pemecahan masalah sebagai berikut:

1) Kesadaran Diri

Tindakan disiplin yang diberikan oleh Bina Sena MTC menurut kategorinya adalah sebagai berikut:

- a. Peringatan Lisan : Maksimum hanya satu kali untuk pelanggaran yang bersifat ringan dan umum.
- b. Peringatan Tertulis: Untuk pelanggaran khusus dan atau yang termasuk pelanggaran berat, peringatan tertulis terdiri dari peringatan pertama (SP 1), peringatan kedua (SP 2) dan peringatan ketiga (SP 3).
- c. Skorsing atau PHK: Untuk pelanggaran yang merupakan pelanggaran berat atau fatal.

Dalam mengatasi ketidakdisiplinan kehadiran dan keterlambatan karyawan, perusahaan membuat peraturan jam masuk kerja pukul 08:00 pagi dengan toleransi keterlambatan 5 menit, jika telah melewati batas waktu maka akan diberikan *point* pelanggaran, yang dimana nantinya akan menjadi pertimbangan dalam memberikan sanksi tegas diantaranya surat peringatan 1 hingga surat peringatan 3 jika pelanggaran terus berulang.

2) Kerjasama Tim

Perusahaan memberikan arahan langsung kepada karyawan guna menekankan prinsip gotong royong dan saling bantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan menerima pendapat yang membangun kerjasama antar tim dan menciptakan suasana kerja yang positif dan menyenangkan untuk membangkitkan semangat kerja karyawan.

3. Tanggapan Terhadap Pemecahan Masalah yang Dilakukan Bina Sena MTC

Berdasarkan upaya yang telah dilakukan oleh Bina Sena MTC terhadap permasalahan yang terjadi, terdapat pendapat ahli dan teori mengenai penyelesaian permasalahan yang dihadapi Bina Sena MTC, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kesadaran Diri:

Dalam pelaksanaan tindakan disipliner, terdapat tiga pendekatan utama yang dapat dilakukan diantaranya (Rivai, 2019):

- a. Aturan tungku panas, yang menekankan hukuman langsung dan konsisten seperti menyentuh tungku panas
- b. Disiplin progresif, yang memberikan hukuman bertahap dari ringan ke berat, seperti teguran lisan hingga tertulis
- c. Disiplin positif, yang mendorong karyawan bertanggung jawab atas perilaku mereka, seperti proaktif memperbaiki kesalahan tanpa ancaman hukuman.

Bina Sena MTC baru menerapkan pendekatan disiplin progresif dengan sanksi bertahap seperti peringatan lisan, tertulis (SP 1, SP 2, SP 3), hingga skorsing atau PHK. Namun, pendekatan aturan tungku panas dan disiplin positif belum diterapkan. Adapun upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan diantaranya adalah:

- a. Perusahaan harus memberikan teguran segera setelah pelanggaran terjadi, tanpa menunda waktu, sehingga karyawan langsung merasakan konsekuensi dari tindakan mereka dan memastikan bahwa semua karyawan, tanpa terkecuali, menerima perlakuan yang sama atas pelanggaran serupa, sehingga tidak ada diskriminasi dalam pemberian hukuman.
- b. Perusahaan dapat melibatkan karyawan dalam diskusi tentang peraturan perusahaan dan konsekuensi dari pelanggaran, sehingga mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap kepatuhan mereka sendiri.

Rekomendasi ini selaras dengan temuan penelitian oleh Chania et al. (2021), yang menunjukkan bahwa penerapan sanksi memiliki dampak terhadap tingkat disiplin kerja (absensi karyawan) di PT Panca Pilar Tangguh. Semakin ketat sanksi yang diberlakukan, disiplin kerja cenderung meningkat secara tidak langsung. Penelitian lain juga mengungkapkan bahwa penerapan

sanksi yang dilakukan secara adil dapat meningkatkan tingkat disiplin kerja pada karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Siak (Alam & Rahmat, 2020).

2. Kerjasama Tim

Dalam membangun kerjasama tim yang efektif terdapat empat aspek yang penting yaitu membangun komunikasi, membangun komitmen, memberikan motivasi, dan memberikan penghargaan (Mulyasa, 2022).

Berdasarkan teori Bina Sena MTC telah menerapkan dua dari empat aspek teori Mulyasa (2022) dalam membangun kerjasama tim yang efektif, seperti memberikan arahan langsung untuk menekankan gotong royong dan menciptakan suasana kerja yang positif untuk memotivasi karyawan. Namun, membangun komitmen internal, serta pemberian penghargaan materiil dan non-materiil belum sepenuhnya diterapkan sesuai teori tersebut.

Adapun Rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan sesuai dengan teori adalah sebagai berikut:

a. Membangun komitmen internal

Pihak Bina Sena MTC sebaiknya mengadakan program pengembangan diri atau pelatihan yang memotivasi karyawan dari dalam diri mereka, sehingga komitmen mereka terhadap pekerjaan tidak hanya didorong oleh arahan eksternal.

b. Sistem Penghargaan

Bina Sena sebaiknya mengimplementasikan sistem penghargaan, baik materiil seperti bonus, maupun non-materiil seperti sertifikat penghargaan atau nominasi karyawan terbaik, untuk mengapresiasi kontribusi karyawan dan mendorong perilaku positif dalam tim.

Rekomendasi ini didukung oleh penelitian lain yang mana dalam penelitiannya didapati bahwa komitmen anggota berpengaruh positif terhadap kinerja dalam sebuah tim. Hal ini mencerminkan bahwa komitmen terlihat dari kesediaan individu untuk tetap berada dalam tim guna mencapai tujuan bersama. Komitmen tersebut juga tercermin melalui partisipasi aktif anggota

dalam menyelesaikan masalah, rasa kebanggaan terhadap tim, serta rasa tanggung jawab untuk terlibat, yang pada akhirnya dapat mendukung tercapainya kinerja yang positif (Nababan, 2022). Sementara itu, penelitian lain mengungkapkan bahwa pemberian penghargaan dan sanksi dapat meningkatkan kerjasama tim secara efektif dan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DIVRE IV Tanjung Karang, khususnya di Stasiun Baturaja (Rizka Vira et al., 2022).

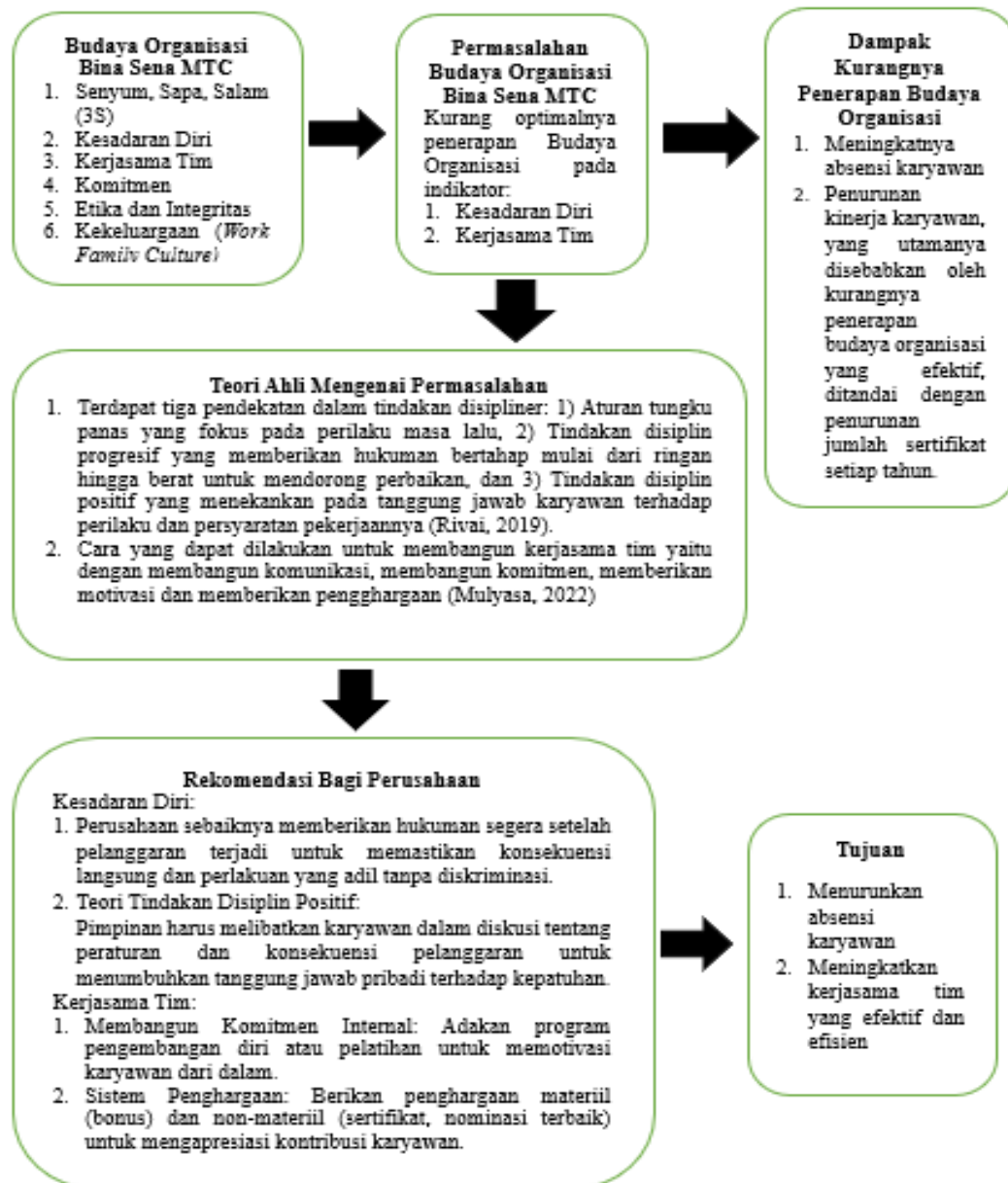
KESIMPULAN

Dari seluruh data yang telah dikumpulkan dan dianalisis, dapat disimpulkan bahwa penerapan budaya organisasi karyawan Bina Sena MTC masih kurang optimal. Hal ini terjadi karena beberapa faktor, diantaranya kurangnya kesadaran diri karyawan dan kerjasama tim yang berdampak pada tingginya tingkat absensi dan penurunan kinerja karyawan. Seperti tingkat kesadaran diri karyawan di Bina Sena MTC masih kurang, terlihat dari ketidakdisiplinan waktu, seperti beberapa karyawan yang datang terlambat. Selain itu, komunikasi yang kurang efektif menghambat gotong royong dan kerja sama tim.

Perusahaan telah melakukan upaya-upaya untuk mengatasi permasalahan yang ada, namun tampaknya masih belum maksimal dan optimal. Hasil prasurvey dan observasi masih menunjukkan kurangnya penerapan budaya organisasi di Bina Sena MTC. Rekomendasi yang dapat diterapkan oleh perusahaan guna menurunkan tingkat absensi, pada permasalahan kesadaran diri karyawan yaitu segera menindaklanjuti karyawan yang melanggar aturan dan menekankan pada tanggung jawab karyawan terhadap perilaku dan persyaratan pekerjaannya. Sedangkan untuk meningkatkan kerjasama tim yaitu dengan membangun komunikasi, membangun komitmen, memberikan motivasi dan memberikan penghargaan.

Penelitian ini membantu memperluas pemahaman mengenai budaya organisasi di Bina Sena MTC dan pentingnya melakukan evaluasi terus-menerus terhadap

kebijakan yang ada. Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi lebih lanjut efektivitas pelaksanaan rekomendasi yang telah diajukan.



Gambar 1 Model Optimalisasi Penerapan Budaya Organisasi Bina Sena *Maritime Training Center*

REFERENSI

- Alam, R. S., & Rahmat, A. (2020). Pengaruh Penerapan Sanksi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja Sebagai Intervening (Studi Dinas Perhubungan Kabupaten Siak Provinsi Riau). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 2(1), 11-25. DOI: <https://doi.org/10.31849/jmbt.v2i1.8578>
- Chania, T. I., & Siregar, A. (2021). Pengaruh Penerapan Sanksi, Komitmen Dan Insentif Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Panca Pilar Tangguh Kisaran. *Jurnal Manajemen, Ekonomi Sains (MES)*, 3(1), 1-11. DOI: [10.36294/mes.v3i1.2204](https://doi.org/10.36294/mes.v3i1.2204)/<https://jurnal.una.ac.id/index.php/mes/article/view/2204>
- Flippo, E. B., & Ditttrich, J. E. (2020). *Human resource management*. New York: McGraw Hill.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Edisi terbaru). Jakarta: Bumi Aksara.
- Nababan, O. (2022). *Pengaruh Faktor Kepercayaan, Komitmen, Komunikasi Dan Kohesivitas Terhadap Kinerja Tim Virtual* (Doctoral dissertation). DOI: [10.26740/jepk.v10n1.p57-72](https://doi.org/10.26740/jepk.v10n1.p57-72)
- Rivai, V. (2019). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*, edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rizka Vira, V. I. O. L. I. T. A., Rini, E., Dimas, R. R., & Veronica, S. E. (2022). *Pengaruh pemberian reward, punishment dan kerjasama tim terhadap kinerja pegawai pt. kereta api indonesia (persero) DIVRE IV TANJUNG KARANG* (Doctoral dissertation, Universitas Baturaja). Link: https://repository.unbara.ac.id/index.php?p=show_detail&id=1771
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Soelistya, D., Purwani Setyaningrum, R., Aisyah, N., Hafni Sahir, S., & Purwati, T. (2022). *Buku Ajar: Budaya organisasi dalam praktik*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B* (Sutopo (ed.); Kedua). Bandung: ALFABETA.

Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Jakarta: Prenada Media.

Yuliani, I. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.