

**PENGARUH IKLIM ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
PERILAKU MENYIMPANG DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(STUDI PADA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH  
KABUPATEN MANOKWARI)**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Mencapai Gelar Magister**



**Oleh :**

**Nelson Mansoara  
NIM: 176020200111053**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2021**

**T E S I S :**

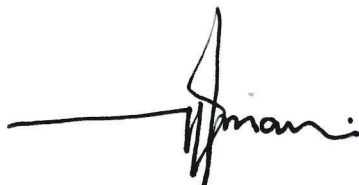
**PENGARUH IKLIM ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
PERILAKU MENYIMPANG DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PEGAWAI SEKRETARIAT  
DAERAH KABUPATEN MANOKWARI)**

Oleh :

**NELSON MANSOARA  
176020200111053**

telah dipertahankan di depan penguji  
pada tanggal: 09 Juli 2021  
dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui  
**Komisi Pembimbing,**



Prof. Dr. H. Armanu, SE., M.Sc.  
Ketua



Dr. Astrid Puspaningrum, SE., MM.  
Anggota

Mengetahui,  
a.n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Magister Manajemen



Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM.  
NIP 196109232006042001

## LEMBAR IDENTITAS KOMISI PEMBIMBING DAN PENGUJI

### Judul Tesis :

PENGARUH IKLIM ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERILAKU MENYIMPANG DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH KABUPATEN MANOKWARI)

Nama Mahasiswa : Nelson Mansoara  
NIM : 176020200111053  
Program Studi : Magister Manajemen

### KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Prof.Dr. H. Armanu, SE., M.Sc.  
Anggota : Dr. Astrid Puspaningrum, SE., MM

### TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Dra. Noermijati, M.T.M  
Dosen Penguji 2 : Dr. Atim Djazuli, SE., MM

Tanggal Ujian : 09 Juli 2021

a.n Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Magister Manajemen



Dr. Dra. Kusuma Ratnawati , MM.  
NIP 196109232006042001

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis dengan judul :

**“PENGARUH IKLIM ETIS DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP PERILAKU MENYIMPANG DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH PEMERINTAH KABUPATEN MANOKWARI) ”**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **Plagiasi**, maka saya bersedia menerima keputusan dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya untuk menggugurkan Tesis ini dan mencabut gelar Magister yang telah saya peroleh, serta bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 28 Juli 2021  
Mahasiswa



Nama : Nelson Mansoara  
NIM : 176020200111053  
Program Studi : Magister Manajemen

# SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI

**plagiarism-detector**  
Cutting-edge class tool for plagiarism detection and prevention

 **KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN**  
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

21 0202 T 

Nomor: 792/UN10.F40/PN/2021  
Sertifikat ini diberikan kepada:

Nama : Nelson Mansoara  
NIM : 1720200111053  
Program Studi : Program Magister Manajemen  
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas : Universitas Brawijaya

Dengan Judul Tesis  
**Pengaruh iklim Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang  
Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai  
Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari)**

Telah dideteksi tingkat plagiasinya secara online pada tanggal **22 Juni 2021**  
dan dinyatakan **bebas plagiasi** dengan kriteria toleransi  $\leq 5\%$ .

  
Prof. Dr. Marjono, M.Phil  
NIP. 196211161988031004

Malang, 23 Juni 2021  
Ketua Badan Penerbitan Jurnal  
  
Indah Yanti, S.Si., M.Si.  
NIP. 19791129 200501 2 002

## RIWAYAT HIDUP

Nelson Mansoara, lahir Surabaya 19 Maret 1972, anak dari Almarhum Alexander

Mansoara dan Marjenne Ulaan, jenjang pendidikan SD Proklamasi Surabaya

tahun 1978, SMP YPK I Manokwari tahun 1984, SMA Oikumene Manokwari

tahun 1987, Studi sebagai mahasiswa S1 tahun 1990 pada Universitas Sam

Ratulangi Manado Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Jurusan Sosiologi. Studi

sebagai Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Magister

Manajemen Universitas Brawijaya Malang tahun 2017. Pengalaman kerja

sebagai staf di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mah – Eisa Manokwari sejak tahun

2004.

Malang, Juli 2021

Nelson Mansoara



## UCAPAN TERIMA KASIH

Segala Kemuliaan hanya bagi Tuhan Yesus Kristus, karena kasih dan penyertaanNya, penulisan tesis ini telah diselesaikan dengan baik. Tujuan penulisan ini untuk memenuhi persyaratan memperoleh Gelar Magister di bidang Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Perjalanan menyelesaikan pendidikan terutama dalam penulisan ini, disadari bahwa banyak sekali bantuan dari berbagai pihak, serta bimbingan, arahan dan dorongan yang saya dapatkan. Oleh karenanya, pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Nuhfil Hanani AR, MS selaku Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan magister.
2. Bapak Drs Nurkholis, M.Buss., Ak., Ph.D.selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Dra. Kusuma Ratnawati, MM., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
4. Ketua STIE Mah-Eisa Manokwari Bapak Theodorus Lamaurin Herin, BA., SE., S.Pd.,
5. Bapak DR. Roberth R.K.R. Hammar, SH., MH., MM, Selaku Pimpinan Wakil Ketua I STIE Mah-Eisa Manokwari Papua Barat yang telah memberikan izin dan memberi rekomendasi kepada penulis untuk melanjutkan studi. Terima kasih atas kesempatan yang diberikan kepada saya meningkatkan kualitas keilmuan. Semoga kelak ilmu yang diperoleh memberikan kontribusi positif bagi pengembangan pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Mah-Eisa Manokwari.



6. Bapak Cornelis Aart Leo Sabarofek, SE, M.M (Alm), selaku mantan pimpinan STIE Mah-Eisa Manokwari yang telah memberikan izin dan rekomendasi kepada penulis untuk melanjutkan studi.

7. Bapak Prof. Dr. Armanu Thoyib, SE., M.Sc selaku Ketua Dosen Pembimbing I yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan meluankan waktu, membimbing serta mengarahkan sampai terselesainya tesis ini, juga selalu memberikan nasihat yang berguna bagi penulis.

8. Ibu Dr. Astrid Puspaningrum, SE.,MM selaku Dosen Pembimbing II yang sudah meluangkan waktu dengan penuh kesetiaan membimbing, mengarahkan dan memberi nasihat bagi penulis.

9. Ibu Prof. Dr. Dra. Noermijati, MTM., CPHR selaku penguji yang dengan penuh teliti dan kesabaran memberikan saran, kritik dan perbaikan dalam penulisan tesis ini.

10. Bapak Dr. Atim Djazuli, SE., MM., CFP selaku penguji yang meluangkan waktu selalu memberikan masukan dan evaluasi untuk kemajuan penulisan tesis ini.

11. Seluruh staf pengajar program Studi Manajemen yang secara tulus telah mendorong, menyemangati dan menasihati penulis selama menempuh pendidikan pada Program Magister Ilmu Manejemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

12. Seluruh staf TU program Pascasarjana Universitas Brawijaya dan TU Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis yang dengan dedikasinya yang tinggi memberikan pelayanan dan bantuan yang dibutuhkan penulis selama studi.

13. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Mah-Eisa Manokwari yang telah memberikan bantuan SPP untuk penulis.



14. Hamba-hamba Tuhan yang menopang penulis selama studi, terutama Bapak Pdt. Sven Scheunemann dan Ibu Pdt. Joice Latupapua, Bapak Pdt. Yongki Timisela dan Ibu Pdt. Nancy Tapilatu, Bapa Ari Pdt. Julius Ulaan (Alm) dan Mama Ari Jeane Eman yang selalu mendukung penulis dalam doa yang tidak putus-putusnya pada Bapa Sorgawi, hingga akhirnya penulis mencapai puncak studi yang membahagiakan ini, Tidak lupa juga anak-anak, menantu dan cucu mereka yaitu Priska, Claudia, Mas Gatot, Mas Goesta, Nathasia dan Nada.

15. Terutama untuk kedua orang tuaku, papa Alexander Mansoara (Alm) yang sudah bahagia di Sorga dan Mama Marjenne Ulaan yang selalu mendoakan penulis.

16. Spesial buat istriku yang terkasih dan tersayang, "Juliana Leiwakabessy" yang selalu mendoakan, memberi dorongan dan membantu penulis hingga selesai. Anak-anak dan cucu-cucuku tercinta "Revi, Vani, Reva, Vier, Gusti, Panesia, Rey, Joshua, Joy, Fiorentino, Ungke, Jessy, Kevin, Bella, Kenneth dan Jimmy". Doa, semangat, cinta kasih dan sayang dari kalian semua.

17. Papa Permenas Sikome dan Mama Inanda Tiwa adalah om dan tanteku yang selalu memberi nasehat, dukungan dan doa bagi penulis.

18. Melati Sikome (Uto), dan Lili Sikome (Wawu) adalah sepupuku, Mas Teguh dan Mas Timo adalah iparku. Terima kasih atas dukungan dan doa.

19. Keluarga besar Mansoara Ulaan, Keluarga besar Mansoara Leiwakabessy dan kakak-kakak dan adik-adik terkasih, Pa Decky bersama Istri, Pa Vence dan Ma Ina, Pa Angki dan Almarhum Ma Henny, Pa Wiem dan Ma Ning, Ma Nona dan suami, Ma Agnes dan Pa Payan Riko, Rina, Ferdi, Roberth, Nelly dan Mayos. Doa, semangat, cinta akasih dan sayang dari kalian semua.

20. Persekutuan Mahasiswa Paacasarjana Maluku di Malang (PMPMM), dimana

penulis selalu bersekutu, saling share dan saling mendoakan satu dengan yang lain. Terima kasih atas kebersamaan dan kasih yang telah tercipta.

21. Mas Fauzi, Mas Renaldi, Mbak Umi, Mbak Ina, Mbak Chintata, Mbak Ida Ayu,

Nona Linda Bani, Mbak Rilla, Mas Abi, Mas Zyul, Mas Raditya, Mas Iyan,

Mas Yuda, Mas Yahya dan Mas Job adalah teman-teman seangkatan 2017,

terima kasih atas segala bantuannya dan kerja sama selama kuliah, yang kita

rangkai dalam persahabatan yang indah. Teruslah berjuang, kita semua pasti

sukses dan membawa kebanggaan bagi almamater tercinta.

Kepada pihak-pihak lainnya yang tidak mungkin disebutkan satu persatu,

juga penulis sampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tidak terhingga.

Penulis menyadari bahwa hasil tesis ini memiliki kekurangan dan keterbatasan,

namun penulis berharap semoga bermanfaat bagi pengembangan ilmu

pengetahuan. Akhir kata ... dengan segala kerendahan hati penulis mendoakan

semoga kasih dan berkat dari Tuhan Yesus Kristus semakin berlimpah ruah bagi

semua pihak yang dengan tulus sudah membantu penulis.

“Tak berkesudahan kasih setia TUHAN, tak habis-habisnya Rahmat-NYA, selalu baru tiap pagi; besar kesetiaan-MU!. TUHAN adalah bagianku kata jiwaku, oleh sebab itu aku berharap kepada-NYA. TUHAN adalah baik bagi orang yang berharap kepada-NYA, bagi jiwa yang mencari DIA. Adalah baik menanti dengan diam pertolongan TUHAN.”

Malang, Juli 2021

Penulis,

Nelson Mansoara

**ABSTRAK**

Nelson Mansoara. Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, Juli 2021. **Pengaruh Iklim Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari).** Ketua Pembimbing : Armanu Thoyib, Komisi Pembimbing: Astrid Puspaningrum.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis: (1). Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim etis pada perilaku menyimpang; (2). Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi pada perilaku menyimpang; (3). Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional perilaku menyimpang (4). Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional; (5). Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional; (6). Untuk menguji dan menganalisis peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang; (7). Untuk menguji dan menganalisis peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis SEM PLS. Populasi penelitian ini adalah pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari dengan sampel 120 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim etis berpengaruh signifikan terhadap penurunan atau pencegahan perilaku menyimpang. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap penurunan atau pencegahan perilaku menyimpang. Iklim etis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap penurunan atau pencegahan perilaku menyimpang.

Kata Kunci: Iklim etis, budaya organisasi, komitmen organisasional, perilaku menyimpang

**ABSTRACT**

Mansoara, Nelson. Master Program in Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya. 2021. **The Effect of Ethical Climate and Organizational Culture on Deviant Behavior with Organizational Commitment as the Mediating Variable (A Study of Employees of the Regional Secretariat of Manokwari Regency)**. Head of Advisory Commission: Armanu Thoyib, Member of Advisory Commission: Astrid Puspaningrum.

The objective of this research is to assess and analyze (1) the effect of ethical climate on deviant behavior, (2) the effect of organizational culture on deviant behavior, (3) the effect of organizational commitment on deviant behavior, (4) the effect of ethical climate on deviant behavior through organizational commitment, (5) the effect of organizational culture on deviant behavior through organizational commitment, (6) the role of organizational commitment in mediating the effect of ethical climate on deviant behavior, (7) and the role of organizational commitment in mediating the effect of organizational culture on deviant behavior.

This research uses quantitative approach with SEM PLS method of analysis. The population is employees of the Regional Secretariat of Manokwari Regency, from which 120 people were selected as the sample.

This study finds that ethical climate significantly influences the reduction or prevention of deviant behavior, organizational commitment significantly influences the reduction or prevention of deviant behavior, ethical climate significantly affects organizational commitment, organizational culture significantly influences organizational commitment, and organizational commitment significantly affects the reduction or prevention of deviant behavior.

**Keywords:** ethical climate, organizational culture, organizational commitment, deviant behavior

## KATA PENGANTAR

Syukur hanya bagiMu Yesus Kristus Tuhan, atas terselesainya tesis yang berjudul “Pengaruh Iklim Etis dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari).

Tesis ini dilatarbelakangi oleh pemikiran untuk menjawab fenomena perilaku menyimpang yang terjadi pada pegawai negeri sipil pada umumnya terutama pada pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari.

Dimana perilaku menyimpang yang dilakukan oleh pegawai Sekretariat Daerah menjadi tantangan yang cukup besar dalam menjawab tanggung jawab sebagai pelayan public, serta tujuan *Good Governance* dan *Good Government* yang ingin dicapai. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab keterkaitan antara iklim etis, budaya organisasi dalam berperilaku serta apakah komitmen organisasional dapat memberikan pengaruh terhadap penurunan perilaku menyimpang.

Semoga hasil penelitian ini memberikan sumbangan yang berarti bagi ilmu pengetahuan dan memberi kontribusi praktik bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Manokwari.

Malang, Juli 2021

Penulis

**DAFTAR ISI**

**Halaman**

**HALAMAN JUDUL** ..... i

**HALAMAN PENGESAHAN** ..... ii

**LEMBAR IDENTITAS KOMISI PEMBIMBING DAN PENGUJI TESIS** ..... iii

**PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS** ..... iv

**SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI** ..... v

**RIWAYAT HIDUP** ..... vi

**UCAPAN TERIMA KASIH** ..... vii

**ABSTRAK** ..... xi

**ABSTRACT** ..... xii

**KATA PENGANTAR** ..... xiii

**DAFTAR ISI** ..... xiv

**DAFTAR TABEL** ..... xviii

**DAFTAR GAMBAR** ..... xx

**LAMPIRAN** ..... xxi

**BAB I. PENDAHULUAN**

1.1. Latar Belakang ..... 1

1.2. Perumusan Masalah ..... 19

1.3. Tujuan Penelitian ..... 19

1.4. Manfaat Penelitian ..... 20

**BAB II. KAJIAN PUSTAKA**

2.1. Kajian Teoritis ..... 21

2.1.1. Iklim Etis ..... 21

2.1.1.1. Defenisi Iklim Etis (*Ethical Climate*) ..... 21

2.1.1.2. Dimensi Iklim Etis ..... 23

2.1.1.3. Komponen Iklim Etis ..... 25

2.1.2. Budaya Organisasi ..... 26



2.1.2.1	Defenisi Budaya Organisasi .....	26
2.1.2.2	Fungsi Budaya Organisasi .....	28
2.1.2.3	Dampak Budaya Organisasi .....	28
2.1.2.4	Dimensi Budaya Organisasi .....	29
2.1.3.	Komitmen Organisasional .....	30
2.1.3.1	Defenisi Komitmen Organisasional .....	30
2.1.3.2	Dimensi Komitmen Organisasional .....	33
2.1.3.3	Dampak Komitmen Organisasional .....	34
2.1.4.	Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja ( <i>Workplace Deviance</i> ) .....	35
2.1.4.1	Defenisi Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja ( <i>Workplace Deviance</i> ) .....	35
2.1.4.2	Faktor-Faktor Penyebab Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja.....	37
2.1.4.3	Dimensi Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja .....	38
2.2	Hasil Penelitian Terdahulu .....	39
2.3	Hubungan Antar Variabel .....	50
2.3.1	Hubungan Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang .....	50
2.3.2	Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang .....	52
2.3.3	Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang .....	53
2.3.4	Hubungan Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang Melalui Komitmen Organisasional .....	54
2.3.5	Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang Melalui Komitmen Organisasional .....	54
<b>III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN</b>		
3.1	Kerangka Konseptual .....	56
3.2.	Hipotesis Penelitian .....	59
3.2.1.	Iklim Etis Berpengaruh Terhadap Perilaku Penyimpangan.....	59
3.2.2.	Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja.....	61
3.2.3.	Iklim Etis Berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional ..	62
3.2.4.	Budaya Organisasi Berpengaruh Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional .....	63
3.2.5.	Komitmen Organisasional Berpengaruh terhadap Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja.....	64
3.2.6.	Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang Dengan di Mediasi Oleh Komitmen Organisasional .....	65
3.2.7.	Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang .....	66
3.3	Defenisi Operasional Variabel Dan Pengukuran Variabel .....	66
<b>IV. METODE PENELITIAN</b>		
4.1	Jenis Penelitian .....	73



4.2	Lokasi Penelitian .....	73
4.3	Sumber Data .....	73
4.4	Populasi dan Sampel.....	74
4.4.1	Populasi .....	74
4.4.2	Sampel.....	75
4.5	Teknik Pengumpulan Data .....	76
4.5.1	Kuesioner .....	76
4.5.2	Teknik Pengumpulan Instrumen .....	77
4.6	Uji Instrumen Penelitian .....	77
4.6.1	Uji Validitas .....	77
4.6.2	Reliabilitas .....	78
4.7	Analisa Data .....	78
4.7.1	Analisis Data Deskripsi .....	78
4.7.2	Analisis Inferensial PLS .....	79
4.8	Pengujian Variabel mediasi : Uji Sobel .....	82
<b>BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>		
5.1	Gambaran Umum Lokasi Objek Penelitian .....	84
5.2	Karakteristik Responden .....	88
5.3	Analisis Deskripsi Variabel Penelitian .....	90
5.3.1	Deskripsi Variabel Iklim Etis .....	90
5.3.2	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	93
5.3.3	Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional .....	96
5.3.4	Deskripsi Variabel Perilaku Menyimpang (Y2).....	97
5.4	Hasil Model PLS SEM .....	100
5.4.1	Pengujian Asumsi Linearitas .....	100
5.4.2	Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	101
5.4.3	Kecocokan Model .....	106
5.4.4	Hubungan <i>Loading Factor</i> dan Skor Rata-Rata Indikator .....	109
5.4.5	Pengujian <i>Inner Model</i> .....	111
5.4.6	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung .....	114
5.4.7	Hasil Pengujian Hipotesis .....	117
5.5	Pembahasan Hasil Penelitian .....	120
5.5.1	Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang .....	120
5.5.2	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang .....	122
5.5.3	Pengaruh Iklim Etis Terhadap Komitmen Organisasional .....	124
5.5.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional .....	126
5.5.5	Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang .....	127
5.5.6	Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Iklim Etis .....	





Terhadap Perilaku Menyimpang .....	129
5.5.7. Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang .....	131
5.6. Implikasi Penelitian .....	133
5.6.1. Implikasi Teoritis .....	133
5.6.2. Implikasi Praktis .....	134
5.6.3. Keterbatasan Penelitian .....	135
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Kesimpulan .....	136
6.2. Saran .....	138
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	140
<b>LAMPIRAN</b> .....	154



DAFTAR TABEL

**Halaman**

Tabel 1.1. Ringkasan *Research Gap* ..... 17

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel ..... 70

Tabel 4.1. Instansi Kerja Pada Sekretariat Daerah ..... 75

Tabel 4.2. Populasi ..... 76

Tabel 4.3. Skala Likert ..... 77

Tabel 5.1. Luas Wilayah Menurut Distrik di Kabupaten Manokwari Tahun 2018 ..... 85

Tabel 5.2. Data Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Manokwari ..... 88

Tabel 5.3. Karakteristik Responden Penelitian ..... 88

Tabel 5.4. Deskripsi Variabel Iklim Etis (X1) ..... 91

Tabel 5.5. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2) ..... 94

Tabel 5.6. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Y1) ..... 96

Tabel 5.7. Deskripsi Variabel Perilaku Menyimpang (Y2) ..... 98

Tabel 5.8. Pemeriksaan Asumsi Linearitas ..... 101

Tabel 5.9. *Loading Factor Cross Loading* ..... 103

Tabel 5.10. Hasil *Discriminant Validity* ..... 104

Tabel 5.11. Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) ..... 104

Tabel 5.12. Hasil *Composite Reliability* ..... 105

Tabel 5.13. *Loading Factor* Indikator ..... 106

Tabel 5.14. Hasil Uji Kecocokan Model Dengan SRMR dan NFI ..... 107

Tabel 5.15. Hasil Pengukuran *R-Square* ..... 108

Tabel 5.16. Indeks *Goodness* ..... 108

Tabel 5.17. *Loading Factor* dan Rata-Rata Indikator ..... 110

Tabel 5.18. Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pada *Inner Model* ..... 113



Tabel 5.19. Hasil Pengaruh Tidak Langsung ..... 115

Tabel 5.20. Hasil Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total ..... 116

Tabel 5.21. Sifat Mediasi ..... 116



DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	58
Gambar 5.1. Peta Wilayah Kabupaten Manokwari .....	86
Gambar 5.2. <i>Outer Model</i> .....	102
Gambar 5.3. Hasil Uji Koefisien Jalur Pada <i>Inner Model</i> .....	112
Gambar 5.4. Hasil Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang .....	119
Gambar 5.5. Hasil Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Terhadap Budaya Organisasi .....	120



**DAFTAR LAMPIRAN**

	<b>Halaman</b>
Lampiran 1. Kuisiner Penelitian.....	154
Lampiran 2. Data Penelitian .....	165
Lampiran 3. Distribusi Jawaban Responden .....	171
Lampiran 4. Uji Lineritas .....	192
Lampiran 5. Model PLS .....	187
Lampiran 6. Hasil <i>Boostrapping</i> .....	192



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Pegawai negeri sipil (PNS) merupakan bagian dari pegawai aparatur sipil negara (ASN) yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh pejabat pembina kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional, dan berhak mendapatkan jabatan tertentu dalam satuan tugasnya, sebagai penopang pemerintahan suatu negara, berperan menciptakan sistem pada suatu negara dengan tujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat. Pegawai negeri sipil dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014, pegawai negeri sipil berhak memperoleh gaji, tunjangan, fasilitas, cuti, jaminan pensiun, jaminan hari tua, perlindungan, dan pengembangan kompetensi.

Tugas dan peran pegawai negeri sipil sebagai pelaksana kebijakan publik, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, perencana, pelaksana, pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan, dan pembangunan nasional. Apabila pegawai negeri sipil bekerja dengan optimal maka dapat menunjang kelancaran pemerintahan, pelayanan publik dalam pemenuhan kebutuhan publik, dan pembangunan nasional. Kemampuan yang dimiliki pegawai negeri sipil tidak hanya dalam bidang keterampilan melainkan pengetahuan dan sikap mental. Pegawai negeri sipil yang memiliki kemampuan dan kualitas yang tinggi, maka akan bekerja secara profesional, menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dijalankan, serta menjunjung

tinggi peraturan yang berlaku sehingga dapat meminimalisir terjadinya berbagai macam pelanggaran.

Sebagai pelayan publik, maka pegawai dituntut untuk melaksanakan nilai-nilai etika dan menciptakan iklim kerja yang etis dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan. Berbicara tentang iklim etis, maka dalam Pasal 8, pasal 9 dan pasal 10 Peraturan Pemerintah nomor 42 Tahun 2004 dikatakan pada pasal 8 bahwa Kode Etik pegawai negeri sipil adalah pedoman sikap, tingkah laku, dan perbuatan pegawai negeri sipil di dalam melaksanakan tugasnya dan pergaulan hidup sehari-hari. Antara lain, pegawai negeri sipil harus akuntabel dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, tanggap, terbuka, jujur, dan akurat, tepat waktu dalam melaksanakan setiap kebijakan dan program pemerintah, menggunakan atau memanfaatkan semua sumberdaya Negara secara efisien dan efektif. Pada pasal 9 dikatakan bahwa etika dalam berorganisasi adalah melaksanakan tugas dan wewenang sesuai ketentuan yang berlaku, menjaga informasi yang bersifat rahasia, melaksanakan setiap kebijakan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang; membangun etos kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi; patuh dan taat terhadap standar operasional dan tata kerja; mengembangkan pemikiran secara kreatif dan inovatif dalam rangka peningkatan kinerja organisasi; dan berorientasi pada upaya peningkatan kualitas kerja. Pada pasal 10 dikatakan bahwa etika dalam bermasyarakat meliputi: memberikan pelayanan dengan empati hormat dan santun tanpa pamrih dan tanpa unsur pemaksaan; memberikan pelayanan secara cepat, tepat, terbuka, dan adil serta tidak diskriminatif; tanggap terhadap keadaan lingkungan masyarakat, dan berorientasi kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan hal tersebut diatas, maka sangat jelas bahwa seorang pegawai negeri sipil harus benar-benar

berpedoman pada nilai etis dan mematuhi aturan-aturan yang berlaku dalam bekerja, demi mencapai *Good Governance* dan *Good Government*.

Iklm etika sangat penting karena dapat menyediakan sarana orientasi yang dirasakan oleh seluruh anggota organisasi. Dalam suatu organisasi, karyawan belajar bagaimana berperilaku melalui sosialisasi formal dan informal. Mereka belajar tentang nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan yang dihargai.

Dengan demikian etika kerja memberikan pemahaman dan makna seperti apa nilai-nilai satuan dan jenis perilaku yang dapat diterima dan yang membantu individu menentukan cara yang tepat untuk berperilaku. Oleh karena itu, jika nilai-nilai etika kuat dimiliki oleh karyawan, maka karyawan akan cenderung menghasilkan tindakan etis, tetapi sebaliknya jika nilai-nilai etika tidak tercipta, maka karyawan akan cenderung menunjukkan perilaku yang menyimpang. Organisasi mempunyai andil dalam membentuk perilaku etis atau tidak etis dari karyawan mereka.

Berbicara tentang nilai etis, maka menurut Victor and Cullen (1987), iklim etis adalah persepsi dan penerimaan individu-individu terhadap praktek dan prosedur yang ada dalam organisasi, karena iklim etis yang muncul di dalam organisasi akan sangat berpengaruh terhadap perilaku dan pengetahuan individu untuk mencapai kinerja yang baik. Secara konseptual, iklim etis mencakup 2 dimensi tipologi teoritis yaitu (1) kriteria etis, yang digunakan organisasi untuk membuat keputusan dan merupakan lokus analisis, serta (2) pengambilan keputusan etis. Schulte *et al.* (2006) menyatakan bahwa sikap dan perilaku anggota tidak hanya dipengaruhi oleh persepsinya terhadap lingkungan kerja tetapi juga persepsi bersama (*shared perceptions*) terhadap kelompok kerja.

Oleh karena itu, iklim etis merupakan suatu sudut pandang yang dapat digunakan anggota untuk menilai dan mendiagnosa situasi. Alasannya, kebijakan, prosedur dan operasional suatu organisasi memiliki konsekuensi moral





(Ramsey *et al.*, 2007). Pandangan - pandangan diatas memberi keyakinan bahwa menciptakan iklim yang etis di tempat kerja menjadi sangatlah penting, karena individu-individu memiliki heterogenitas perilaku yang berbeda. Jika perilaku yang berbeda-beda ini tidak diarahkan dalam sebuah kerangka nilai yang sama, maka bisa saja akan muncul perilaku-perilaku yang tidak seharusnya terjadi atau perilaku yang tidak etis.

Penerapan iklim etis pada pegawai negeri sipil pada kenyataannya masih banyak terdapat persoalan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pegawai. Sikap kerja yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat masih bertentangan dengan standart etika pegawai negeri sipil, juga aturan maupun undang-undang kepegawaian yang berlaku sangat memengaruhi terjadinya praktek-praktek penyimpangan di tempat kerja. Padahal sebagai pelayan publik maka fungsi pegawai negeri sipil adalah untuk memenuhi kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksana ketentuan peraturan perundang-undangan. Sebagaimana dalam pasal 10 bab 4 Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Negara disebutkan bahwa pegawai ASN berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan perekat dan pemersatu bangsa. Perilaku pelayan publik juga erat kaitannya dengan norma dan nilai yang diyakini dalam suatu organisasi. Budaya menjadi elemen yang sangat penting dalam perilaku karyawan, merancang ulang norma, attitude dan nilai sosial merupakan *deviant workplace behavior* hal penting yang harus dilakukan suatu organisasi untuk mengatasi permasalahan (Appelbaum, 2006).

Budaya organisasi memiliki peranan penting terkait dengan kebijakan yang diimplementasikan dalam suatu manajemen publik, terutama di dalam organisasi pemerintah. Budaya organisasi juga berkaitan dengan nilai, perilaku, norma - norma, aturan dan pola berfikir orang di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pada organisasi. Menurut Robbins (2002), budaya perusahaan

mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan orang-orang itu dari orang lain. Setiap organisasi merupakan sistem yang khas, sehingga organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Oleh karena itu setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula.

Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Osborne and Palstrik (2000) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat perilaku, perasaan, dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Menurut Robbins and Judge (2007) budaya organisasi adalah suatu *system of shared meaning* di antara anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. *Shared meaning* yang dimaksud dalam definisi ini adalah karakteristik inti organisasi yang merupakan nilai-nilai organisasi. Menurut Robbins and Judge Budaya organisasi dapat dinilai berdasarkan 7 dimensi/karakteristik utama organisasi yang merupakan inti dari budaya organisasi. Tujuh dimensi tersebut antara lain : (1) inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*) (2) perhatian pada detail (*Attention to detail*) (3) orientasi hasil (*outcome orientation*) (4) orientasi kepada individu (*people orientation*) (5) orientasi tim (*team orientation*) (6) keagresifan (*aggressiveness*) (7) stabilitas (*stability*).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang memiliki keterkaitan atau hubungan yang akan memengaruhi individu dalam berperilaku organisasi. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, jelaslah bahwa budaya merupakan serangkaian nilai, kepercayaan, pemahaman, cara berpikir yang dianut kemudian

disebarkan di dalam organisasi oleh anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota organisasi yang baru. Penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang belum maksimal pada pegawai negeri sipil dapat memengaruhi sikap kerja seorang pegawai. Budaya menjadi sebuah norma yang harus diikuti, tetapi kecenderungan masih dibentuk oleh budaya masing-masing individunya.

Pemerintah merupakan salah satu organisasi publik yang melaksanakan misi pelayanan publik. Dalam melaksanakan misi pelayanan publik, pemerintah berusaha memberikan dan mengimplementasikan makna hakiki dari pelayanan publik tersebut, namun demikian di dalam pelaksanaannya masih jauh dari harapan yang diinginkan. Secara umum ada dua hal yang sangat berperan bagi organisasi pemerintah di dalam mengimplementasikan konsepsi mengenai pelayan publik tersebut. Pertama adalah faktor komitmen untuk melaksanakan kebijakan yang sudah ada. Disini pemerintah daerah dituntut untuk mempunyai komitmen yang jelas melalui visi dan misi organisasi untuk melaksanakan fungsi pelayanan dengan baik. Kedua adalah faktor pelaksana (birokrat) yang menjalankan fungsi pelayanan tersebut. Dimana setiap individu yang menjalankan fungsi pelayanan harus mengacu pada komitmen organisasi yang telah dituangkan di dalam visi dan misi organisasi tersebut. Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan.

Moorhead and Griffin (2013) menyatakan komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Menurut Luthans (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang

merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Lebih lanjut menurut Kreitner and Kinicki (2014) komitmen organisasional mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Robbins and Judge, (2015) mendefinisikan komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Pegawai negeri sipil yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan terlihat dalam perilaku dan sikap kerjanya. Keinginan yang tinggi untuk mengabdikan kepada organisasi menjadikan seorang pegawai negeri sipil menjunjung tinggi nilai-nilai yang dimiliki sebagai seorang pegawai. Selain itu, sikap loyalitas tanpa pamrih akan menjadi warna seorang pegawai yang memiliki komitmen. Pegawai akan memiliki integritas diri dan etos kerja yang tinggi, untuk menghasilkan kinerja melalui kualitas kerja, kuantitas dan ketepatan waktu.

Pegawai negeri sipil sebagai perangkat daerah baik Provinsi maupun Kabupaten seharusnya memiliki sikap berkomitmen terhadap pelayanan publik, sebagaimana yang disebutkan dalam undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai profesi berlandaskan pada prinsip-prinsip diantaranya berkomitmen, berintegritas moral, dan bertanggungjawab terhadap publik. Namun kenyataannya seringkali pegawai negeri sipil memperlihatkan sikap yang kurang berkomitmen pada pekerjaan dan organisasi.

Hal ini terlihat dengan tindakan indisipliner yang dilakukan baik terhadap tugas-tugas yang diberikan atau instruksi dari pimpinan dan atasan langsung.

Rendahnya komitmen bisa menjadi penyebab munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja. Menurut Dalal (2005) maupun Spector and Fox (2002) seorang

pekerja yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung memiliki sikap negatif yang relatif kecil. Dengan kata lain bahwa memiliki komitmen harus menjadi keharusan atau harga mati bagi seorang pegawai, karena dengan komitmen yang kuat inilah yang akan memperkecil terjadinya perilaku menyimpang.

Secara teoritis, perilaku menyimpang (*workplace deviance*) didefinisikan sebagai suatu perilaku yang sengaja dilakukan dan bertentangan dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi sehingga dapat mengancam keberlangsungan organisasi atau anggota, atau bahkan keduanya (Bennett and Robinson, 2000). Perilaku menyimpang memberikan pengaruh yang negatif bagi keberlangsungan organisasi. Russel (1996) dalam teori peristiwa afektif mengatakan bahwa peristiwa-peristiwa yang terjadi di tempat kerja dapat menyebabkan reaksi-reaksi emosional pada karyawan yang kemudian memengaruhi sikap dan perilaku. Reaksi emosional dapat berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan, komitmen dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Ada dua bentuk perilaku menyimpang berdasarkan masing-masing antesedennya yaitu 1) interpersonal dan 2) organisasional. Penyimpangan interpersonal merupakan tipe yang disebabkan oleh perbedaan karakteristik anggota dalam suatu organisasi, sedangkan jenis penyimpangan organisasional muncul sebagai akibat dari faktor-faktor organisasi atau konteks, Berry *et al.* (2007); Chen *et al.* (2015). Perilaku menyimpang memberikan pengaruh yang negatif bagi keberlangsungan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintah, perilaku menyimpang dapat menyebabkan munculnya ketidakpercayaan (*mistrust*) publik, hilangnya sumberdaya ekonomi, tidak tercapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan pemerintah dan bahkan berdampak pada pertumbuhan PDB maupun tenaga kerja. Robinson and Bennet (1997) menjelaskan bahwa *deviant behavior* seringkali menghasilkan suatu kejadian

spesifik yang memicu seseorang untuk bertindak. Kejadian-kejadian spesifik tersebut dapat berupa tekanan finansial, tekanan sosial, perlakuan yang tidak adil, kemiskinan, perubahan organisasional, atau tekanan lainnya untuk menyebabkan seorang anggota merasa berbeda dari kondisi yang umum. Kondisi inilah yang menyebabkan munculnya perilaku-perilaku negatif di tempat kerja.

Adejoh dan Adejoh (2013) menjelaskan bahwa pelayanan publik seringkali memperlihatkan perilaku menyimpang sehingga menimbulkan rasa tidak nyaman bagi masyarakat. Saat ini, perilaku-perilaku negatif pelayanan publik tengah menjadi tema riset. Bashir *et al.* (2012) mengidentifikasi sekitar 82% pekerja pada organisasi publik di Pakistan adalah sering masuk kerja tidak tepat waktu, dan 90% lainnya menghabiskan waktu makan siang yang lebih panjang dari seharusnya serta 66% lainnya adalah pulang lebih awal. Dampak negatif perilaku menyimpang pada organisasi oleh Mulki *et al.* (2007) sangat memengaruhi keuntungan jangka panjang perusahaan menghidainya para pelanggan; Henle (2005) menyatakan bahwa perilaku tidak etis atau menyimpang berpengaruh pada penurunan produktivitas dan kinerja. Appelbaum (2005) menemukan bahwa terdapat kerugian sebesar US\$ 50 Miliar pertahun pada ekonomi Amerika Serikat akibat dari kasus pencurian di tempat kerja.

Fenomena perilaku menyimpang pegawai juga masih terlihat di Indonesia khususnya di Papua. Artikel Ombudsman 10 Juli 2019 memaparkan bahwa ada maladministrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik yaitu mengenai adanya permintaan uang (pungli) diluar ketentuan oleh oknum pegawai Balai Pemasarakatan (Bapas) di Papua kepada calon pegawai negeri Sipil (CPNS) yang mengikuti seleksi CPNS Kementerian Hukum dan HAM (Kemenkumham) Papua. Selain itu, di pemerintahan Kabupaten Manokwari terjadi kasus

pembobolan aplikasi absensi, bolos kerja dan malas apel yang dilakukan oleh pegawai negeri sipil sebagaimana diberitakan oleh Manokwari bumipapua.com 20 mei 2019. Ada juga kasus pemecatan pegawai negeri sipil terkait kasus korupsi, seperti yang diberitakan oleh kompas.com 21 november 2019. Demikian juga Arfak news.com 20 April 2018 memberitakan tingkat kedisiplinan pegawai negeri sipil dan jajarannya di Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Manokwari masih relatif rendah sehingga hal ini perlu dipertanyakan.

Fagbohunge *et al.*(2012) merangkum hasil-hasil riset dan menyebut bahwa perilaku negatif yang sering muncul adalah perilaku agresif seperti berbohong, menyebarkan rumor, tidak mau berusaha dan ketidakhadiran. Perilaku-perilaku negatif tersebut sangat bertentangan dengan norma-norma organisasi dan merupakan jenis perilaku antisosial. Perilaku-perilaku negatif tersebut secara konseptual didefenisi oleh Robinson and Bennet (2000) sebagai perilaku menyimpang di tempat kerja (*workplace deviance*).

Hasil penelitian terdahulu menjelaskan berbagai fenomena yang menyebabkan perilaku menyimpang. Salah satu diantaranya adalah riset tentang fenomena iklim etis seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya yang merupakan salah satu dimensi dari iklim kerja (*work climate*). Penelitian-penelitian terdahulu yang menjelaskan keterkaitan antara iklim etis dan perilaku menyimpang, Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa iklim etis organisasi secara signifikan memengaruhi perilaku etis karyawan (Deshpande *et al.*, 2000; Lewaherilla 2018).

Sementara disisi lain, Wimbush dan Shepard (1994) telah mengemukakan bahwa iklim etis organisasi dapat dihubungkan tidak hanya dengan perilaku etis karyawan, tetapi juga berbagai perilaku termasuk perilaku kontraproduktif seperti keterlambatan, absensi, dan kinerja lemah. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Bulutler and Oz (2009) bahwa iklim etis

berhubungan dengan perilaku kontraproduktif atau perilaku menyimpang seperti tindakan intimidasi. Penelitian oleh Meyer *et al.* (2010) juga mengatakan bahwa iklim etis memiliki hubungan yang negatif dengan perilaku negatif karyawan, dan iklim etis juga memediasi perilaku etis pimpinan dengan perilaku negatif karyawan. Menurut Martin dan Cullen (2006), berbagai upaya penelitian dilakukan untuk menghubungkan iklim etis terhadap capaian organisasi seperti komitmen organisasional, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis dan perilaku disfungsional.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alias dan Rasdi (2014) terhadap 220 staf pada tiga rumah sakit pemerintah di Malaysia yang meneliti tentang hubungan iklim etis terhadap penyimpangan individu dan penyimpangan organisasi ternyata menemukan bahwa iklim etis memiliki hubungan yang negatif tetapi tidak signifikan dengan penyimpangan individu, sementara iklim etis tidak berpengaruh terhadap penyimpangan organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Vardi (2001) mengatakan bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara iklim etis organisasi dan perilaku menyimpang organisasi. Disisi lain Liaw (2011) menemukan bahwa tidak ada korelasi signifikan antara iklim etis dengan pelanggaran terhadap kontrak psikologis.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tadi, jelas tergambar bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja itu muncul ketika belum tercipta iklim etis secara baik, atau sebaliknya. Dimana jika anggota organisasi memperhatikan hubungan antara nilai-nilai etika dalam berperilaku, antara lain mengutamakan kepentingan bersama dan bukan individu, tidak bersifat egois dan mengikuti aturan serta hukum yang berlaku di tempat kerja, maka terciptalah suasana kerja yang beretika. Hal ini sudah tentu akan berdampak pada perilaku kerja karyawan.



Penelitian-penelitian terdahulu dengan hasil yang berbeda-beda memberikan celah penelitian (*research gap*) yaitu terdapat inkonsistensi hasil penelitian hubungan antara iklim etis dan perilaku menyimpang, sehingga diperlukan variabel yang bisa dipakai untuk memediasi hubungan iklim etis (*ethical climate*) dan perilaku menyimpang (*deviance behavior*). Dengan demikian urgensi penelitian ini adalah 1) menguji pengaruh antara iklim etis dan perilaku menyimpang 2) menguji pengaruh komitmen organisasional dalam memediasi hubungan antara iklim etis dan perilaku menyimpang.

Penempatan variabel komitmen organisasional sebagai salah satu variabel mediasi didasarkan pada hasil penelitian terdahulu bahwa iklim etis memiliki keterkaitan erat dengan komitmen organisasional (Shafer, 2009; Parnawa and Kingshott, 2011; Greenfield *et al.*, 2008; Sharma *et al.*, 2009; Fu, 2014; Borhani *et al.*, 2014). dan selanjutnya komitmen organisasional memiliki keterkaitan dengan perilaku menyimpang. Hasil penelitian Shafer (2009) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang negatif antara iklim etis egoistik dan iklim etis prinsipil terhadap komitmen afektif, sedangkan antara iklim etis kebajikan dan komitmen terdapat pengaruh yang positif. Demikian halnya penelitian Martinus Parnawa *et al.* (2010) menemukan bahwa terdapat hubungan yang negatif juga antara iklim etis egoistik dan komitmen efektif, sedangkan iklim etis kebajikan memiliki hubungan yang positif dengan komitmen afektif.

Borhani *et al.* (2014) menggunakan variabel iklim etis menurut Victor dan Cullen dengan menggunakan identifikasi iklim etis kepedulian, etis profesionalisme, etis aturan, etis hukum dan undang-undang dan etis instrumental. Hasil yang diperoleh ternyata ada hubungan yang positif dan ada hubungan yang negatif antara iklim etis dan komitmen organisasional. Selanjutnya komitmen organisasional memiliki keterkaitan dengan perilaku menyimpang. Gill *et al.* (2011) menemukan bahwa tidak semua dimensi komitmen

berkaitan secara positif dengan perilaku menyimpang. Komitmen afektif diketahui memiliki keterkaitan secara negatif dengan perilaku menyimpang. Dalal (2005) maupun Spector dan Fox (2002) menjelaskan bahwa pekerja yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung memiliki sikap negatif yang kecil. Gill *et al.* (2009) bahwa komitmen afektif memiliki hubungan negatif dengan perilaku menyimpang, sementara komitmen kontinuan/keberlangsungan memiliki hubungan yang positif dengan perilaku menyimpang. Dengan demikian komitmen organisasional dapat memediasi iklim etis dalam memengaruhi perilaku menyimpang. Dengan asumsi bahwa selama penerapan iklim etis dalam organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasional, maka sudah pasti akan berpengaruh terhadap perilaku menyimpang pegawai.

Selanjutnya, faktor lain yang telah disebutkan yang memengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja adalah budaya organisasi (*organisation culture*). Tamunomiebi dan Ehior, (2019) menjelaskan bahwa tindakan dan ide yang menjadi bagian dari budaya organisasi dapat datang dari siapa saja di dalam organisasi. Namun, tempat yang lebih umum untuk memulai dari pendiri perusahaan atau dari salah satu pemimpin awal organisasi. Oleh karena itu, budaya adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi dalam masyarakat yang mungkin telah diartikulasikan tetapi membentuk cara orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu. Dengan kata lain, budaya adalah konfigurasi unik dari norma, keyakinan, dan cara berperilaku yang mencirikan cara di mana kelompok dan individu bergabung untuk menyelesaikan sesuatu.

Perilaku dan tindakan manajemen puncak membantu memproyeksikan dan mempertahankan jenis perilaku yang diinginkan untuk semua orang dalam organisasi.

Dalam kaitannya dengan perilaku menyimpang di tempat kerja, Nasurdin *et al.* (2014) menjelaskan bahwa penelitian-penelitian empiris terlalu mengikuti

tradisi barat. Padahal perbedaan wilayah akan menyebabkan perbedaan budaya dan pengaruhnya terhadap perilaku dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat tentang keyakinan, pikiran, perilaku seseorang. Budaya organisasi adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari kepercayaan (*belief*) dan nilai-nilai (*values*) yang dapat membentuk dan menunjukkan perilaku para anggotanya. Schein (2004) mendefinisikan budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar yang dapat dipelajari oleh sebuah organisasi dalam memecahkan permasalahan yang dihadapinya dari penyesuaian diri eksternal dan integrasi internal, telah bekerja dengan baik dan dianggap berharga, oleh karena itu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan dalam hubungan untuk masalah tersebut. Beberapa literatur memperlihatkan faktor budaya organisasi memengaruhi daya saing produk dan jasa yang di hasilkan oleh perusahaan. Kotter dan Heskett, (2006) mengatakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, budaya perusahaan atau budaya organisasi dapat menjadi faktor kunci yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dampak budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang belum banyak diteliti secara empiris. Menurut Robbins and Judge (2007) perilaku menyimpang adalah perilaku yang melanggar norma-norma organisasi yang signifikan dan dengan demikian mengancam kesejahteraan organisasi atau anggota organisasi.

Penelitian yang menguji tentang pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang telah dilakukan oleh Nurwan (2016) meyakini bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang, sebab semakin baik budaya organisasi, makin baik pula perilaku

pegawai dan kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya, makin buruk budaya organisasi, makin buruk pula perilaku pegawai dan kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan di Kabupaten Sumedang. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Mariana (2008); Lestari A.M (2016); dan Giovanni *et al.* (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku pejabat publik, perilaku kontraproduktif dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Stefano *et al.* (2017) dalam penelitiannya menggunakan pendekatan hierarki (HLM) untuk menguji efek dari empat jenis budaya organisasi (OC) (Clan, Adhocracy, Market dan Hierarki) menyatakan bahwa OC memiliki efek signifikan pada perilaku menyimpang di tempat kerja (WDB), Budaya adhokrari, klan yang ditandai dengan tingkat WDB yang lebih rendah. Namun, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Syarief (2017) yang melakukan penelitian pada 379 karyawan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia (FEB UI) menunjukkan bahwa Budaya organisasi di FEB UI tidak berpengaruh terhadap sikap perilaku kewargaan organisasi atau perilaku ekstra peran pada karyawan FEB UI.

Hasil-hasil penelitian terdahulu memperlihatkan terdapat perilaku inkonsistensi hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang dan menjadi dasar mengapa penelitian ini dilakukan serta belum banyak kajian tentang pengaruh budaya organisasi dengan perilaku menyimpang. Dengan demikian penelitian ini juga melihat pada 1) pengaruh budaya organisasi dengan perilaku menyimpang, dan 2) pengaruh komitmen organisasional dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Perbedaan hasil-hasil penelitian tersebut di atas disajikan pada Tabel 1.1.

Penempatan komitmen organisasional sebagai mediasi budaya organisasi dan perilaku menyimpang didasarkan pada hasil penelitian yang

dilakukan oleh Rastegar and Aghayan (2012); Khan and Rahman (2012); Alvi *et al.* (2014); I Gusti dan Ida Bagus (2017); Syarif *et al.* (2017); dan Suradi (2019) yang menemukan hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasional. Selain itu budaya secara umum memiliki hubungan juga dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional. Penerapan budaya secara baik akan menghasilkan kepuasan kerja dan memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Dan juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Shafer (2009); Dalal (2005); Greenfield *et al.* (2008); Sharma *et al.* (2009); Harginder *et al.* (2009); Fu, (2014); dan Borhani *et al.* (2014) yang menemukan hubungan antara komitmen organisasional dan perilaku menyimpang.

Penempatan variabel komitmen organisasional merupakan suatu variabel yang menjadi penengah antara iklim etika, budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang pada pegawai. Seorang pegawai dalam menetapkan suatu pertimbangan pasti dipengaruhi oleh iklim etika dan budaya organisasi disekitarnya, maka komitmen organisasional hadir menjadi suatu variabel yang dapat mengambil peran agar pertimbangan yang ditetapkan oleh seorang pegawai dapat secara profesional dalam tugasnya. Karena seseorang akan berbuat atau bertindak berdasarkan pada suasana yang ada di sekitarnya. Apabila lingkungan disekitarnya memaksa agar seorang pegawai berbuat sesuatu yang tidak profesional, dan pegawai itu menyetujuinya, maka komitmen organisasi disini berperan sebagai pencegah agar pegawai tidak melakukan sesuatu yang tidak profesional karena komitmen terhadap organisasi dan profesi yang mengikatnya. Akan tetapi, apabila pegawai tersebut sudah tidak peduli dengan tempat ia bekerja dan profesinya atau dengan kata lain komitmennya sudah mulai terkikis, maka ia akan dengan senang hati melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan kode etik profesional pegawai yang berlaku. Variabel komitmen organisasional juga di anggap sebagai variabel penengah karena

belum adanya penelitian yang menghubungkan antara iklim etika, budaya organisasi dan perilaku menyimpang.

**Tabel 1.1. Ringkasan Research Gap**

Pengaruh antar variabel	Peneliti	Hasil Penelitian
Pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang	Deshpande <i>et al.</i> , 2000	Berpengaruh signifikan
	Obalade dan Arogundade (2019)	
	Lewaherilla (2018)	
	Mayer <i>et al.</i> (2010)	Hubungan negatif
	Valdi (2001)	Hubungan negatif yang signifikan
	Liaw (2011)	Tidak ada korelasi signifikan
Pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang	Alias and Rasdi (2014)	Hubungan yang negatif tetapi tidak signifikan
	Sarwoko (2007)	Berpengaruh positif dan signifikan
	Nurwan (2016)	
	Stefano <i>et al.</i> (2017)	Berpengaruh signifikan
Syarief (2017)	Tidak berpengaruh	

Berdasarkan penjelasan kajian empirik yang memperlihatkan adanya *Research gap*, maka yang menjadi keunikan dari penelitian ini adalah melihat pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang dengan memasukan variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Demikian halnya dengan pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang dengan memasukkan variabel komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Selanjutnya keunikan penelitian ini adalah mengambil sampel pada pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari, untuk melihat bagaimana persepsi perilaku menyimpang dari pegawai.

Salah satu pemerintahan daerah di Papua Barat yang berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik yaitu Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, fenomena

perilaku menyimpang di tempat kerja juga sering terjadi. Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap perilaku menyimpang atau pelanggaran yang dilakukan oleh beberapa pegawai di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari antara lain ada pegawai yang sering bolos kerja tanpa memberikan surat keterangan dan berkinerja buruk, terlambat masuk kerja maupun ketika upacara, pulang lebih awal, meninggalkan tempat kerja saat jam kerja berlangsung tanpa ijin pimpinan, tidak mampu menyelesaikan tugas dan kebingungan pada saat diberikan tugas oleh pimpinan, tidak memanfaatkan waktu luang dengan baik, sering tidak tepat waktu dan bersikap apatis, menunda pekerjaan, terlihat beberapa pegawai yang berkeliaran di kota maupun disekitar lingkungan tempat kerja pada saat jam kerja berlangsung, seperti makan pinang dan makan di kantin dan juga belanja di pasar, menyalahgunakan wewenang dan jabatan, terjadi kasus manipulasi dan korupsi yang dilakukan oleh pegawai ataupun pejabat. Perilaku menyimpang tersebut sangat memengaruhi kinerja pegawai sebagai pelayan publik dan hal ini sangat memengaruhi upaya mencapai *Good Governance* dan *Good Government*. Perilaku menyimpang tersebut menyebabkan kerugian ekonomis dan dapat menghambat upaya peningkatan pelayanan publik. Dengan demikian diperlukan penelitian dengan membuktikan model konseptual yang dapat menjelaskan fenomena perilaku menyimpang pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari. Harapannya, model konseptual yang diajukan dapat dijadikan sebagai pedoman untuk peningkatan kapasitas pegawai negeri sipil, agar upaya pembangunan dan pelayanan publik dapat dilakukan dengan baik. Atas dasar uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka urgensi penelitian ini adalah menguji secara empiris model konseptual fakto-faktor yang mempengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja pada pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Manokwari.

## 1.2 Perumusan Masalah

Beberapa penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi sebagaimana dikemukakan pada latar belakang di atas diperoleh hasil yang berbeda dan membutuhkan penjelasan lebih lanjut tentang pengaruh iklim etis, budaya organisasi, dan komitmen organisasional terhadap perilaku menyimpang di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah iklim etis berpengaruh terhadap perilaku menyimpang ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku menyimpang ?
3. Apakah iklim etis berpengaruh terhadap komitmen organisasional ?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional ?
5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap perilaku menyimpang ?
6. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang ?
7. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim etis pada perilaku menyimpang
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi pada perilaku menyimpang
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional perilaku menyimpang



4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional
6. Untuk menguji dan menganalisis peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang
7. Untuk menguji dan menganalisis peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu manajemen, khususnya perilaku sumber daya manusia dalam organisasi.

##### **2. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi Pemerintahan Daerah Kabupaten Manokwari tentang pentingnya, etika kerja dan budaya organisasi meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga mengurangi perilaku menyimpang, sehingga dapat menjadi bahan informasi dalam pengambilan keputusan, demi peningkatan pelayanan publik.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kajian Teoritis

##### 2.1.1. Iklim Etis

###### 2.1.1.1. Definisi Iklim Etis (*Ethical Climate*)

Iklim Etis merupakan konsep mengenai perbuatan yang benar dan yang salah. Etika menyatakan apakah suatu perilaku sesuai dengan moral atau tidak.

Sebagai sistem sosial, organisasi mempunyai konsepsi etis. Etika sosial adalah

nilai-nilai moral yang terbentuk dari budaya, kebiasaan, keyakinan, sistem hukum

tertulis dan sistem hukum tidak tertulis yang diterapkan dan dipatuhi oleh

anggota masyarakat. Sementara etika professional umumnya dikembangkan

oleh organisasi profesi sebagai pedoman perilaku professional anggotanya. Iklim

etis adalah suatu persepsi atau pandangan yang berlaku dalam praktek dan

prosedur organisasi yang memiliki konten etika. Menurut Victor dan Cullen (1987)

iklim etika organisasi (*organizational ethical climate*) adalah persepsian dan

penerimaan individu-individu terhadap praktik dan prosedur yang ada dalam

organisasi karena etika yang muncul di dalam organisasi akan sangat

berpengaruh terhadap perilaku dan pengetahuan individu untuk mencapai kinerja

yang baik.

Kadangkala, apabila tidak terjadi keseimbangan antara iklim etika dan

komitmen, maka yang akan timbul yaitu terjadinya perilaku menyimpang di

tempat kerja. Perilaku menyimpang ini sangat berbahaya, karena bisa

memengaruhi kualitas dari hasil kualitas kerja. Dalam konteks profesional kerja,

iklim etika yang dirasakan dalam tempat kerja mereka mempunyai pengaruh

besar terhadap munculnya perilaku menyimpang. Semakin baik iklim etika yang

dibangun dalam organisasi tersebut, maka konflik organisasional profesional

akan semakin rendah yang berakibat pada kinerja pegawai serta komitmen terhadap tempat kerjanya tersebut semakin tinggi. Ini bisa diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasional dapat menentukan profesional atau tidaknya seorang pegawai walaupun tidak secara langsung, karena tingkat profesional dan tingkat komitmen seorang pegawai terhadap tempat kerjanya dipengaruhi oleh baik tidaknya iklim etika ditempat tersebut. Iklim etika dapat memengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini dapat diperkuat dengan penjelasan dari Victor and Cullen (1988) yang juga mendefinisikan iklim etika sebagai suatu persepsi atau pandangan yang berlaku dalam praktek dan prosedur organisasi yang memiliki konten etika.

Etika kerja terkait antara perusahaan dengan karyawannya, dan etika perorangan mengatur hubungan antara karyawan dalam organisasi. Dengan demikian perilaku etis akan berkembang dalam perusahaan dan akan menimbulkan situasi saling percaya antara perusahaan dan stakeholders (pihak-pihak yang berkepentingan) karena dalam perusahaan terdapat berbagai aktivitas yang kompleks dan ini akan memungkinkan berkurangnya perilaku pelanggaran etis.

Victor and Cullen (1987 dan 1988) menyatakan terdapat tiga faktor utama yang menyebabkan terciptanya iklim etika dalam perusahaan. Pertama, terciptanya budaya perusahaan yang baik. Kedua, terbangunnya suatu kondisi organisasi berdasarkan saling percaya (*trust-based organization*). Ketiga, terbentuknya manajemen hubungan antar pegawai (*employee relationship management*). Ketiga faktor tersebut terjadi karena adanya beberapa interaksi yakni kepentingan diri sendiri, keuntungan perusahaan, pelaksanaan efisiensi dan kepentingan kelompok yang mana terdiri dari *egoism* yaitu sifat yang mengutamakan kepentingan sendiri sama ada kepentingan individu, organisasi atau masyarakat, kemudian iklim etika yang terdiri dari *benevolence* merupakan

sifat yang mengutamakan kepentingan dengan orang lain yang terdiri dari persahabatan, kerjasama tim dan tanggungjawab sosial, setelah itu *principle* yang bersifat mengutamakan kepercayaan, peraturan, prinsip serta kode etik individu, organisasi atau masyarakat yang terdiri dari moralitas pribadi, aturan dan prosedur, dan undang-undang serta kode etik professional. Iklim etika juga dapat dipandang sebagai salah satu komponen budaya organisasi secara keseluruhan atau iklim organisasi. Para peneliti menekankan pentingnya mempelajari iklim etika organisasi karena sangat berguna dalam memengaruhi sikap dan perilaku karyawan dan pencapaian organisasi.

#### 2.1.1.2. Dimensi Iklim Etis

Berdasarkan tiga komponen etis tersebut, maka Victor and Cullen (1988) menemukan terdapat 5 (lima) dimensi dalam mengukur etis organisasi, yang dijabarkan dalam *Ethical Climate Quisinnare* yaitu kepedulian, hukum dan kode, aturan, fasilitas dan kemandirian. Selanjutnya iklim etis diukur menggunakan 5 indikator yang mengacu pada Victor and Cullen (1988) sebagai berikut:

##### 1. Kepedulian (*Caring*)

Dimensi iklim ini berfokus pada standar etis kebijakan yang berdasar pada kepedulian terhadap orang lain. Dalam dimensi ini, individu memiliki minat yang tulus terhadap kesejahteraan orang lain baik itu di dalam atau di luar organisasi yang mungkin terpengaruh oleh keputusan etis mereka.

##### 2. Hukum dan Undang-undang (*Law and Code*)

Dimensi hukum dan undang-undang ini terkait dengan standar etis prinsip. Maksudnya adalah di dalam situasi pengambilan keputusan karyawan harus membuat keputusan berdasarkan mandat dari beberapa sistem eksternal seperti hukum atau kode etik profesional.

### 3. Aturan (*Rules*).

Dimensi aturan juga dikaitkan dengan standar etis prinsip, karena berkaitan dengan penerimaan aturan-aturan yang telah ditentukan organisasi. Oleh karena itu keputusan organisasi diambil berdasarkan aturan-aturan atau standar seperti kode etik.

### 4. Instrumental (*Instrumental*).

Dimensi instrumental menyiratkan standar egoism seperti memaksimalkan kepentingan diri. Individu percaya bahwa keputusan itu dibuat untuk kepentingan organisasi atau untuk keuntungan pribadi.

### 5. Kemandirian (*Independent*).

Dimensi ini dikaitkan dengan kriteria etika prinsip, karena individu bertindak sesuai dengan keyakinan moral mereka sendiri berdasarkan prinsip-prinsip yang dianggap baik.

Ketika karyawan merasa dimensi iklim kepedulian (*caring*), mereka percaya bahwa kebijakan dan praktek etika organisasi didasarkan pada perhatian utama bagi para anggota organisasi dan masyarakat secara keseluruhan. Sementara persepsi dimensi iklim kemandirian (*Independent*) didasarkan pada keyakinan yang dipegang teguh moral pribadi sendiri, sedangkan dimensi iklim instrumental (*instrumental*) didasarkan pada kepentingan sendiri, bahkan dengan mengorbankan orang lain. Iklim hukum dan kode (*Law and Code*) didasarkan pada keyakinan bahwa kode eksternal akan mengarahkan kepada perilaku etis. Terakhir, dimensi aturan (*Rules*) yang berhubungan dengan prinsip yang diatur oleh aturan dan peraturan yang memandu kepada perilaku etis (Martin dan Cullen).

Dengan demikian alasan peneliti menggunakan dimensi iklim etis menurut Victor dan Cullen (1988) selain merujuk pada kajian teori dan kajian empirik, tetapi juga karena dimensi *law and code* hukum dan undang-undang,

juga *rules* / aturan, demikian juga *caring*/kepedulian, *instrumentalia* dan independen/kemandirian adalah unsur-unsur yang ada juga di dunia birokrasi.

Ketika pegawai mengikuti standar etis yang berkaitan dengan aturan ataupun undang-undang yang berlaku, juga memiliki kepedulian pada orang lain, mengutamakan keputusan organisasi serta keyakinan yang dipegang teguh oleh moral pribadi, maka tindakan yang dilakukan oleh pegawai itu akan membawa dampak positif bagi pekerjaan dan organisasi.

Selain itu kajian iklim etis menurut Victor and Cullen (1988) menitikberatkan pada cara bawahan dalam merasakan bagaimana mereka berperilaku. Iklim etis yang terdiri dari iklim kepedulian, independensi, aturan, serta hukum dan kode berhubungan positif dan negatif dengan kepuasan kerja, perputaran karyawan, intimidasi di tempat kerja dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Dengan demikian, iklim etis sebagai persepsi dan penerimaan individu-individu terhadap praktik di dalam organisasi. Pentingnya iklim etis organisasi sangat berguna dalam memengaruhi sikap dan perilaku karyawan/pegawai dan juga pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.1.3. Komponen Iklim Etis**

Untuk membentuk iklim etika dan perilaku anggota organisasi, beberapa instrument digunakan seperti kode etik, kebijakan, program pendidikan formal dan pesan-pesan manajemen puncak (Schwepker *at al.*,1997). Hal ini serupa dengan yang disampaikan oleh Schwepker (2001) bahwa manajemen puncak memainkan peranan penting dalam pembentukan dan pelestarian sebuah iklim etika organisasi.

Ada tiga komponen pembentuk dalam pembentukan iklim etika. Dimana ketiga komponen ini dapat menciptakan pengaruh positif terhadap perilaku etis dalam suatu organisasi. Ketiga kompoenen pembentuk ini yaitu :

### 1. Kode etik (*Ethical Codes*)

Kode etik juga dapat diartikan pola aturan, tata cara, tanda, pedoman etis dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Kode etik merupakan pola aturan atau tata cara sebagai pedoman berperilaku. Kode etik dijadikan standart aktivitas anggota profesi, kode etik tersebut sekaligus sebagai pedoman (*guidelines*)

### 2. Kebijakan organisasi (*Corporate Policy*)

Kebijakan organisasi dapat memengaruhi individu dalam berperilaku etis dan tidak etis yang nantinya berdampak pada iklim etika organisasi.

### 3. Penghargaan dan Sanksi (*Reward and Punishment*)

Penghargaan ialah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu, sedangkan sanksi merupakan hukuman atau ancaman yang dilakukan untuk membuat pelaku lebih disiplin lagi yang bertujuan dapat memengaruhi keputusan untuk berperilaku etis.

Literatur menunjukkan bahwa iklim untuk perilaku yang tidak etis terjadi ketika organisasi tidak mengadopsi dan menegakkan kode etik, kebijakan dan pedoman yang ditetapkan. Oleh karena itu setiap organisasi harus menerapkan dan menegakkan kode etik dan kebijakan organisasi dalam perilaku etis dan juga memberikan penghargaan pada perilaku etis dan sanksi terhadap perilaku tidak etis, dengan begitu organisasi dapat menciptakan iklim etika yang memiliki pengaruh positif terhadap perilaku etis dalam organisasi.

## 2.1.2. Budaya Organisasi

### 2.1.2.1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem yang memiliki keterkaitan atau hubungan yang akan memengaruhi individu dalam berperilaku organisasi.

Budaya organisasi tercipta melalui perilaku individu dengan yang lainnya sehingga tercipta suatu keterkaitan dan akan berpengaruh dalam kinerja seseorang. Apabila budaya dalam organisasi itu baik, maka akan membuat suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan. Sebaliknya, apabila budaya dalam organisasi tersebut buruk, maka akan berdampak kepada tujuan yang ingin dicapai pun tidak akan terlaksana dengan baik.

Menurut Robbins (2002), budaya perusahaan mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan orang-orang itu dari orang lain. Setiap organisasi merupakan sistem yang khas, sehingga organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Oleh karena itu setiap organisasi pasti memiliki budaya yang khas pula. Menurut Schein (1992), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Suatu budaya organisasi yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan (Indayat *et al.*, 2012). Budaya organisasi juga merupakan satu strategi untuk memotivasi bagi karyawan dalam mencapai kinerja yang maksimal, karena budaya organisasi yang baik dengan sendirinya akan memberikan suatu kondisi yang sesuai dengan perilaku karyawan dalam bekerja (Sagita *et al.*, 2018).



### 2.1.2.2. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2001) mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi dalam organisasi yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda; artinya, budaya kerja menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi meningkatkan stabilitas sistem sosial. Kultur adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.

Dengan demikian, budaya organisasi memiliki kontribusi menentukan dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi juga merupakan nilai, sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap dan nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Hal ini juga dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku karyawan.

### 2.1.2.3. Dampak Budaya Organisasi

Kesinambungan organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki, budaya organisasi dapat memberikan dampak sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya organisasi pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Ada empat dampak budaya organisasi menurut (Sikuyagora, 2010) yaitu :

a. Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

b. Budaya organisasi membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya.

c. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya,

d. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu, Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Jadi, budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak nampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

#### 2.1.2.4. Dimensi Budaya Organisasi

Pada penelitian ini, budaya perusahaan akan dinilai berdasarkan tujuh dimensi budaya organisasi Robbins (2012), yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *people orientation*, *team orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*.

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko (*Innovation and Risk Taking*) Tingkat seberapa jauh para anggota organisasi didorong menjadi inovatif dan pengambilan resiko guna terwujudnya visi.
2. Perhatian pada Detil (*Attention to Detail*) Tingkat seberapa jauh para anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian untuk detil.
3. Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*) Tingkat seberapa jauh manajemen fokus pada hasil daripada teknik dan proses yang dipakai untuk mencapai hasil-hasilnya.
4. Orientasi kepada Para Individu (*People Orientation*) Tingkat seberapa jauh keputusan manajemen memperhitungkan dampaknya pada para individu di dalam organisasi.
5. Orientasi Tim (*Team Orientation*) Tingkat seberapa jauh aktivitas pekerjaan diorganisasikan kepada tim daripada individual.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*) Tingkat seberapa jauh para individu agresif dan kompetitif dari pada "easy going".
7. Stabilitas (*Stability*) Tingkat sejauh mana kegiatan organisasi menekankan posisi *status quo* daripada perubahan organisasi.

### 2.1.3. Komitmen Organisasional

#### 2.1.3.1. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins and Judge, 2015).

Moorhead and Griffin (2013) menyatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut Luthans (2012) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Lebih lanjut menurut Kreitner dan Kinicki (2014) komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kemauan untuk mencoba yang terbaik demi organisasi) dan kesetiaan (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang relevan) yang diungkapkan oleh seseorang karyawan terhadap organisasi (Benna *et al.*, 2017). Menurut Nzewi *et al.* (2017) komitmen organisasional menunjukkan seberapa kuat hubungan dan interaksi antara pegawai dengan organisasi.

Menurut Kreitner, (2011) komitmen organisasional adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya. Ini adalah sikap kerja yang penting karena orang-orang memiliki komitmen diharapkan dapat menunjukkan ketersediaannya untuk bekerja lebih keras demi mencapai tujuan organisasi dan memiliki hasrat yang lebih besar untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Komitmen organisasional telah diterima secara luas bahwa komitmen organisasional menguntungkan bagi organisasi dan karyawan karena dapat memperkuat perasaan memiliki, keamanan pekerjaan, pengembangan karir,

kompensasi yang ditingkatkan, dan penghargaan intrinsik yang lebih tinggi (Azeem and Akhtar, 2014). Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang karyawan mengembangkan perasaan memiliki terhadap organisasinya (Wadhwa and Verghese, 2015). Choudhary *et al.* (2013) menjelaskan berdasarkan penelitiannya, bahwa keadilan organisasi dapat mempengaruhi komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Menurut Crow *et al.* (2012) semakin tinggi tingkat komitmen organisasi akan berkorelasi dengan perilaku yang berhubungan dengan sikap yang positif dalam pekerjaan, termasuk peningkatan kinerja pekerjaan, keterbukaan terhadap inovasi, produktivitas pekerja, kepuasan kerja dan tanggung jawab sosial yang positif, sementara rendahnya komitmen organisasi terkait dengan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan negatif dan perilaku seperti keinginan berpindah, penyimpangan kerja dan ketidakhadiran.

Menurut Alniacik *et al.* (2012) komitmen organisasi merupakan sikap dari seorang individu karyawan terhadap perusahaan yang terdiri dari kepercayaan yang kuat dalam penerimaan sasaran dan nilai perusahaan, kemauan untuk melakukan upaya yang keras untuk perusahaan dan kemauan yang kuat untuk mempertahankan hubungan dengan perusahaan.

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kemauan untuk mencoba yang terbaik demi organisasi) dan kesetiaan (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang relevan) yang diungkapkan oleh seseorang karyawan terhadap organisasi (Benna *et al.*, 2017).

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasional yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan pegawai yang berdasarkan komitmen kelanjutan. Pegawai yang ingin

menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komitmen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

### 2.1.3.2. Dimensi Komitmen Organisasional

Benna *et al.* (2017) menyebutkan bahwa terdapat 3 dimensi dari komitmen organisasional yang dikonseptualisasikan oleh Meyer dan Allen (1993), antara lain sebagai berikut :

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu mengacu pada keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasinya karena identifikasi mereka dengan tujuan dan nilai organisasi. Komitmen afektif terbentuk atas dasar kenyamanan individu dalam organisasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu tingkat keterikatan atau komitmen terhadap organisasi yang berkaitan dengan beban biaya yang dirasakan terkait dengan opsi untuk meninggalkan organisasi. Kontinuitas komitmen adalah kecenderungan untuk melakukan aktivitas secara konsisten.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu komitmen yang merefleksikan kewajiban yang dirasakan untuk tetap berada dalam organisasi.

Komitmen ini mengacu pada keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi berdasarkan kesesuaian sisa loyalitas atau kewajiban moral untuk membayar kembali organisasi untuk keuntungan yang telah diterima dari organisasi. Komitmen ini membuat karyawan merasa bahwa tetap bergabung

di organisasi adalah tindakan yang benar dan sesuai dengan moral untuk dilakukan (Nzewi *et al.*, 2017).

Pentingnya komitmen bagi pegawai birokrasi karena berhubungan dengan pelayanan publik kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki komitmen afektif, normatif dan komitmen keberlanjutan akan berpengaruh kepada perilaku kerja, kepuasan kerja dan kinerjanya. Itulah sebabnya dimensi komitmen menurut Allen dan Meyer (1991) menjadi perhatian penulis untuk penelitian ini.

Disamping itu model komitmen Allen Meyer dapat menangkap sifat multidimensi dari komitmen organisasional dan menjelaskan komitmen yang sesuai dalam perilaku organisasional.

### 2.1.3.3. Dampak Komitmen Organisasional

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Menurut Hackett and Guinon (1985), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut, yaitu dia lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun. Ditinjau dari sudut karyawan, komitmen karyawan yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir karyawan itu sendiri. Sopiah (2008) menambahkan dampak komitmen organisasional menurut ditinjau dari dua sudut, yaitu:

#### 1. Ditinjau dari sudut pandang organisasi

Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi, rendahnya kualitas, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

#### 2. Ditinjau dari sudut pandang pegawai

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa komitmen dapat merefleksikan dampak dari kesesuaian antara individu dengan organisasi.

Bagaimana komitmen pegawai menjadi bentuk keterikatan dan keterlibatan dari individu terhadap organisasi.

#### **2.1.4. Perilaku Menyimpang di Tempat kerja (*Workplace Deviance*)**

##### **2.1.4.1. Definisi Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja (*Workplace Deviance*)**

Perilaku menyimpang di tempat kerja adalah perilaku disengaja yang melanggar norma-norma, organisasi signifikan, dan dengan melakukannya mengancam kesejahteraan organisasi atau anggota-anggotanya. Tindakan anti sosial secara individual dibentuk oleh konteks kelompok tempat mereka bekerja.

Perilaku menyimpang di tempat kerja kemungkinan akan berkembang di tempat yang didukung oleh norma-norma kelompok. Seseorang yang biasanya tidak terlibat dalam perilaku menyimpang kemungkinan akan melakukannya ketika bekerja dalam sebuah kelompok.

Perilaku menyimpang organisasi (*organizational misbehavior/OMB*) adalah suatu istilah yang diinisiasi oleh Vardi (1990) ketika menyadari belum ada suatu model yang memprediksi "kesalahan (*misconduct*)" di tempat kerja. Dalam pandangan Vardi and Weitz (2004) bahwa konsep penyimpangan memberikan konsep yang bermanfaat dalam menganalisa sisi gelap dan disfungsi suatu organisasi. Berbagai studi telah memberikan banyak contoh berbagai jenis perilaku menyimpang seperti praktek penyimpangan kerja oleh pekerja, pencurian oleh karyawan dalam organisasi, keputusan yang tidak beretika dari manajer, perilaku menyimpang para profesional, perilaku sabotase, ketidaksopanan (*incivility*), berbohong dan curang, menyembunyikan informasi, penyalahgunaan tempat kerja, perusakan, dan balas dendam.



Sedangkan menurut Appelbaum et al. (2005) menjelaskan bahwa perilaku karyawan secara positif seringkali disebut dengan perilaku proporsional yang ditunjukkan dengan perilaku loyalitas organisasional (*organizational citizenship behavior*). Perilaku menyimpang positif berarti menyimpang dari deskripsi kerjanya, tetapi memberikan manfaat bagi keefektifan organisasi dalam pencapaian tujuan (Warren, 2003). Sedangkan perilaku yang sesuai dengan deskripsi kerjanya seperti yang telah disusun organisasi disebut perilaku regular sehingga dapat dijadikan standar perilaku didalam organisasi. Aspek-aspek yang berperan dalam menjelaskan perilaku menyimpang baik positif seperti perilaku proporsional maupun perilaku menyimpang negatif diantaranya adalah tekanan sosial, frustrasi dan depresi dalam organisasi, lemahnya pengendalian dalam sistem kerja, sanksi yang terlalu lemah ataupun perubahan organisasional disebut dengan aspek-aspek situasional atau *situasional-based predictors*. Perilaku loyalitas organisasi menjadi perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Demikian pula aspek-aspek kepribadian dalam hal ini *person-based predictors* menjelaskan bahwa kepribadian adalah *predictor* perilaku menyimpang baik menyimpang positif maupun negatif.

Perilaku menyimpang dianggap sebagai perilaku yang sengaja dilakukan oleh pegawai/karyawan yang melanggar norma-norma organisasi. Perilaku menyimpang mempunyai istilah yang beragam seperti *antisocial behavior* (Robinson and O'Leary Kelly, 1998); *organization missbehavior* (Vardi and Weits, 2004); *workplace deviant* (Robinson and Bennett, 1995). Para peneliti telah memberikan nama-nama yang berbeda untuk perilaku menyimpang antara lain: penyimpangan di tempat kerja – *workplace deviance* (Bennett and Robinson, 2000); perilaku kontraproduktif – *counterproductive behavior* (Mangione and

Quinn, 1975); dan perilaku anti sosial – *antisocial behavior* (Giacolone and Greenberg, 1997); perilaku buruk – *missbehavior* (Vardi and Weitz, 2004); perbuatan jahat (*misconduct*) maupun ketidaksopanan di tempat kerja (*workplace incivility*) (Uwannah, 2015). Meskipun disebut secara berbeda, definisi tentang perilaku menyimpang hampir mirip.

Robbinson and Bennet (1995) mendefinisikan perilaku menyimpang di tempat kerja yaitu merupakan perilaku organisasi yang sengaja dilakukan oleh karyawan yang ditujukan pada organisasi maupun anggota organisasi lainnya, yang dinilai melanggar norma-norma organisasi, dan dapat berdampak pada kesejahteraan organisasi beserta anggotanya. Suatu tindakan bisa menjadi penyimpangan di tempat kerja jika melanggar aturan utama dari kehidupan organisasi. Tempat kerja (*workplace*) adalah forum dimana berbagai perilaku yang berbeda diekspresikan, masing-masing dengan konsekwensi yang berbeda untuk individu- individu dalam organisasi serta untuk organisasi.

#### **2.1.4.1. Faktor-faktor Penyebab Perilaku Menyimpang di Tempat kerja.**

Perilaku menyimpang di tempat kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor, tetapi pada umumnya dapat dibagi menjadi 2 kelompok yaitu (1) perilaku menyimpang yang disebabkan oleh faktor personal, dan (2) perilaku menyimpang yang disebabkan oleh faktor organisasional (Mitchell and Ambrose, 2007; Adejoh and Adejoh, 2013; Fayyazi and Aslani, 2015). Terjadinya perilaku menyimpang di tempat kerja merupakan kulminasi dari faktor perbedaan individual dan organisasional. Menurut Ackroud ad Thompson (1999), perilaku menyimpang di tempat kerja akan dapat memengaruhi suatu organisasi jika memenuhi satu dari empat faktor penting yaitu ketepatan waktu, kerja produk atau identitas. Telah banyak studi yang menghubungkan perbedaan individual sebagai faktor penting yang dapat menjelaskan perilaku menyimpang di tempat

kerja. Alias *et al.* (2013) meneliti faktor-faktor yang berkaitan dengan perbedaan individual adalah sikap negatif, kesadaran, sifat hati-hati maupun kecerdasan emosional, sedangkan faktor organisasional berupa iklim etis, perlakuan tidak adil, kurangnya dukungan dan kepercayaan dari organisasi. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasi anteseden perilaku menyimpang negatif di tempat dan umumnya melibatkan variabel yang berbeda-beda.

Dengan demikian, alasan memilih dimensi perilaku menyimpang yang terdiri dari menyimpang individual dan menyimpang menurut Robinson and Bennet (1995) menjadi sangat penting karena penyimpangan yang terjadi di pegawai birokrasi biasanya juga melibatkan penyimpangan individu sampai penyimpangan tingkat organisasi.

#### **2.1.4.2. Dimensi Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja.**

Terdapat 2 komponen dimensi dari perilaku menyimpang di tempat kerja adalah :

1. Penyimpangan Antar Pribadi (*interpersonal deviance*) adalah sejauh mana perilaku menyimpang antar pribadi berbahaya bagi individu antara lain seperti mengolok-ngolok, menyakiti perasaan orang lain, berkomentar negatif, mengumpat, bertindak kasar dan mempermalukan orang lain di tempat umum
2. Penyimpangan terhadap Organisasi (*organizational deviance*) adalah sejauh mana perilaku menyimpang ditargetkan dan berbahaya bagi organisasi antara lain mengambil barang-barang berharga, menghabiskan waktu untuk kegiatan yang sia-sia, mengambil waktu istirahat yang lebih lama, datang terlambat, membocorkan rahasia kantor, memperlambat pekerjaan untuk mendapatkan lembur sampai sabotase maupun pencurian milik organisasi.

## 2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini dijabarkan berdasarkan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang merupakan bahan referensi dan menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya. Penelitian terdahulu dijadikan acuan dan sekaligus relevan dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu dijadikan acuan dan sekaligus sebagai pembanding untuk memperkuat dasar pemikiran dari penelitian ini.

Penelitian terdahulu dapat disajikan dibawah ini :

### 1. Wimbush and Shepard (1994)

Penelitian ini mengenai iklim etis ditemukan bahwa etika kerja organisasi dapat dihubungkan tidak hanya dengan perilaku etis karyawan, tetapi juga untuk berbagai perilaku termasuk perilaku kontraproduktif seperti keterlambatan, absensi, dan kinerja lemah. Pandangan ini didukung oleh Wimbush and Shepard (1994) dan Wimbush *et al.* (1977) yang telah menyarankan bahwa ada hubungan signifikan antara perilaku karyawan dan iklim organisasi. Mereka juga menggarisbawahi fakta bahwa etika kerja mungkin terkait tidak hanya untuk perilaku etis karyawan, tetapi juga perilaku disfungsional dan kontraproduktif. Oleh karena itu, selain perilaku etis, penyimpangan dan perilaku kerja kontraproduktif seperti intimidasi mungkin terkait erat dengan etika kerja organisasi.

### 2. Alias And Rasdi (2015)

Penelitian ini dilakukan pada tiga rumah sakit pemerintah di Malaysia. Sampel terdiri dari 252 staf yang meneliti tentang hubungan etika kerja organisasi, keadilan organisasi, dukungan organisasi dan kepercayaan organisasi terhadap penyimpangan individual dan penyimpangan organisasi ternyata menemukan bahwa etika kerja organisasi memiliki hubungan yang negatif tetapi tidak signifikan dengan penyimpangan individu, demikian pula keadilan organisasi memiliki hubungan negatif dengan penyimpangan individual. Sementara kepercayaan organisasi dan keadilan organisasi tidak berpengaruh

terhadap penyimpangan pribadi. Dari sisi penyimpangan organisasi, ditemukan bahwa, dukungan organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi, dan kepercayaan organisasi sementara etika kerja tidak berpengaruh terhadap penyimpangan organisasi.

### 3. Vardi (2001)

Vardi (2001) mengungkapkan bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara iklim organisasi dan perilaku organisasi dan antara dimensi organisasi iklim (kehangatan dan dukungan, dan penghargaan) dan perilaku organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan jumlah sampel dengan 97 karyawan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan kuesioner. Sampel terdiri dari karyawan pengawas dan non pengawas produksi, produksi jasa, pemasaran dan departemen administrasi. Dalam penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh negatif yang signifikan antara iklim organisasi dan OMB. Juga, aktivitas kelakuan buruk yang dilaporkan oleh baik manajer dan karyawan memiliki hubungan negatif ke dimensi aturan.

### 4. Yunita Ayu Carolina (2012)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim etika terhadap komitmen organisasi dan *turnover intention* karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT.TRAC Cikarang dengan jumlah responden sebanyak 56 orang. Metode pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuesioner. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik korelasi dan regresi sederhana dengan bantuan program SPSS 17. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim etika memengaruhi secara positif dan signifikan komitmen organisasi dan memengaruhi secara negatif dan signifikan *turnover intention*. Selain itu, hasil dari penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara komitmen organisasional dengan *turnover intention*.

5. Sharma *et al.* (2009)

Penelitian tentang hubungan nilai etika dan komitmen juga dilakukan oleh Dheeraj Sharma *et al.* (2009) dengan mengambil sampel karyawan yang bekerja pada toko *furniture* di bagian selatan USA sebanyak 204 responden. Dan menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara nilai etika perusahaan dan komitmen dan juga hubungan positif antara nilai etika perusahaan dan kinerja.

Selain itu, penelitian ini juga menghasilkan bahwa dengan memasukan kejujuran sebagai variabel *moderating*, maka terdapat perbedaan hasil yakni jika kejujuran menjadi variabel moderasi, maka ada hubungan signifikan antara nilai etika dan komitmen. Tetapi untuk hubungan antara nilai etika dan kinerja, maka jika kejujuran menjadi variabel moderasi, maka ada hubungan signifikan positif antara nilai etika dan komitmen maupun nilai etika dan *performance*.

6. Borhani *et al* (2014)

Penelitian Borhani *et al* (2014) ingin membuktikan bahwa etika kerja di rumah sakit ada 5 yakni kepedulian, profesionalisme, aturan, kemandirian, instrumental, dapat memengaruhi komitmen organisasional. Tetapi hasil penelitiannya menunjukkan bahwa etika kepedulian, profesionalisme, aturan dan kemandirian memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif dan komitmen normatif, tetapi untuk iklim etik instrumentalia berhubungan positif dengan komitmen keberlangsungan. Sedangkan hubungannya dengan komitmen keberlangsungan, maka sebaliknya, untuk etika kepedulian, profesionalisme, aturan dan kemandirian memiliki hubungan yang negatif dengan komitmen keberlangsungan tetapi berhubungan positif dengan iklim instrumentalia.

7. Valentine *et al.* (2010)

Valentine *et al.* (2010) dalam penelitiannya pada Empat institusi pendidikan tinggi yang berlokasi di bagian selatan dan barat daya Amerika Serikat menemukan bahwa nilai-nilai etika perusahaan menandakan berbeda

aspek budaya dari konteks etis secara positif terkait dengan komitmen organisasi dan *person organisasi fit*. Komitmen berorganisasi juga berhubungan positif dengan *person organisasi* cocok. Temuan menunjukkan bahwa pengembangan dan promosi konteks etika dapat ditingkatkan pengalaman kerja karyawan, dan perusahaan harus mempertimbangkan untuk mengadopsi kebijakan etis yang mendukung perilaku berprinsip, menghukum tindakan tidak etis, dan meningkatkan persepsi individu tentang perusahaan yang etis.

8. Novalien C. Lewaherilla (2018)

Penelitian ini dilakukan dengan sampel 56 pegawai. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM berbasis Variance yang dikenal dengan PLS (*Partial Least Square*). Studi ini bertujuan mengkaji fenomena perilaku menyimpang di tempat kerja (*deviant behavior*) pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kota Ambon. Dengan variabel independen yakni iklim etis, dan memasukan variabel mediasi yakni komitmen organisasional, diperoleh hasil bahwa iklim etis berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, iklim etis dan komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang, sementara komitmen organisasional dapat menjadi variabel mediasi untuk meningkatkan pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang.

9. Mariana (2008)

Penelitian yang dilakukan oleh Mariana (2008), perilaku pejabat publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pengambilan sampel menggunakan teknik sampling berstratifikasi dengan ukuran sampel sebesar 180 responden. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku pejabat publik, perilaku kontraproduktif dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

10. Tanuwibowo dan. Sutanto (2014)

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 51 karyawan di PT. Tirta Sarana Sukses. Hasil dari penelitian didapatkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan, komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dan budaya organisasi berhubungan positif dengan komitmen organisasional.

11. Abubakar (2009)

Populasi penelitian ini adalah seluruh jenis organisasi perangkat daerah dan pejabat Pemerintah Kabupaten/Kota, meliputi: Sekretariat Daerah/ DPRD, Badan, Dinas/ Badan/Kantor dan Kecamatan. Selanjutnya untuk mendapat data yang komprehensif pada setiap organisasi perangkat daerah dipilih responden dengan jumlah 223 orang. Penentuan Sampel dalam penelitian ini berdasarkan teknik *purposive sampling* dan acak sederhana (*simple random sampling*).

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap, yang pertama dengan analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui kecenderungan yang terjadi pada setiap variabel baik variabel pengaruh maupun variabel terpengaruh dalam penelitian. Untuk menjelaskan secara deskriptif masing-masing variabel penelitian menggunakan *rating scale*. Hasil Olahan data *rating scale* diakumulasi berdasarkan nilai persentase dengan cara: total nilai *rating scale* yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian dibagi jumlah total ideal nilai *rating scale* dikali 100%. Kedua adalah analisis kuantitatif dengan analisis hubungan antara



variabel X terhadap variabel Y. Untuk mengetahui hubungan dan uji hipotesis penelitian, digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*).

12. Kwantes (2009)

Catherine T. Kwantes melakukan penelitian tentang pengaruh budaya terhadap kepuasan kerja dan komitmen pada 2 negara yang berbeda yakni USA dan India. Hasil penelitiannya menemukan bahwa budaya kolektifitas memengaruhi komitmen Normatif untuk karyawan di India maupun USA.

Sedangkan untuk komitmen afektif dipengaruhi oleh budaya kolektivism di India dan budaya individualism di USA. Sedangkan komitmen berkelanjutan dipengaruhi oleh budaya individualisme dan kepuasan kerja ekstrinsik, dan tidak dipengaruhi oleh budaya individualisme dan kepuasan kerja instrinsik.

13. Promsri (2018)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki efek dari komitmen organisasi terhadap perilaku kerja menyimpang dari karyawan bank pemerintah Thailand. Sebanyak 143 karyawan kantor pusat bank pemerintah Thailand yang setuju untuk berpartisipasi dalam penelitian ini mengembalikan kuesioner yang dikelola sendiri dengan lengkap. Versi modifikasi dari skala komitmen organisasi 17 item dan perilaku kerja menyimpang 12 item digunakan sebagai instrumen untuk pengumpulan data. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat menjelaskan 10,9% varians untuk perilaku kerja menyimpang ( $R^2 = .109$ ,  $F(3, 143) = 5.659$ ,  $p < .01$ ). Temuan juga mengungkapkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap perilaku kerja yang menyimpang ( $\beta = -.379$ ,  $p < .001$ ) dan komitmen kelanjutan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap perilaku kerja yang menyimpang ( $\beta = .361$ ,  $p < .05$ ) sedangkan komitmen normatif tidak ditemukan berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja ( $\beta = 0,131$ ,  $p = 0,356$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin komitmen afektif

karyawan bank pemerintah merasa, semakin kecil kemungkinan mereka terikat dengan perilaku kerja yang menyimpang. Di sisi lain, semakin komitmen berkelanjutan yang mereka rasakan, semakin besar kemungkinan mereka terlibat dengan perilaku menyimpang di tempat kerja.

14. Ma'amor (2012)

Iklm etis organisasi bisnis dapat membuat perbedaan antara yang sukses usaha dan yang tidak berhasil. Studi sebelumnya menemukan bahwa jika orang merasa bahwa nilai-nilai organisasi mereka bertentangan dengan nilai-nilai etika mereka, mereka akan menjadi kurang berkomitmen pada organisasi. Studi ini menyelidiki secara empiris hubungan antara iklim etis organisasi dan organisasi komitmen. Sebanyak 192 karyawan dari perusahaan manufaktur di Kluang, Johor berpartisipasi. Studi ini menemukan bahwa mereka memiliki hubungan positif yang signifikan antara iklim etika dan organisasi komitmen ( $p = 0,00$ ,  $\alpha = 0,05$ ). Dengan demikian, penting untuk memahami pengaruh iklim etika terhadap komitmen organisasi karena akan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

15. Ömer Faruk Ünal (2012)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran mediasi dari aspek kepuasan kerja pada hubungan antara iklim etis dan dimensi komitmen organisasi (afektif dan berkelanjutan). Sampel data adalah berasal dari survei kuesioner 199 dalam kelompok perusahaan di Istanbul di Turki. Hasilnya menunjukkan itu persepsi iklim etika positif secara positif terkait dengan beberapa aspek kepuasan kerja dan afektif dan dimensi kelanjutan dari komitmen organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa segi kepuasan kerja menengahi hubungan antara iklim etika dan dimensi komitmen dan kelanjutan afektif komitmen.

16. Robinson and Bennet (1995).

Hasil menunjukkan penyimpangan perilaku di tempat kerja bervariasi di sepanjang dua dimensi: minor versus serius, dan antar pribadi versus organisasi.

Berdasarkan atas dasar dua dimensi ini, penyimpangan karyawan tampaknya jatuh ke dalam empat kategori berbeda: penyimpangan produksi, penyimpangan properti, penyimpangan politik, dan agresi orang.

17. Cullen *et al.* (2003).

Temuan penelitian ini mendukung gagasan bahwa iklim etika yang dirasakan memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi. Orang juga cenderung berkomitmen pada organisasi yang juga memperhatikan kepentingan orang lain secara positif. Temuan ini memberikan dukungan lebih lanjut kepada mereka yang berdebat untuk keuntungan iklim organisasi dan kebijakan yang memperhatikan kesejahteraan sosial dan individu karyawan.

18. Kirkman (2001).

Dampak Nilai Budaya terhadap Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi pekerjaan tim manajemen sebagai peran mediasi adalah ketahanan karyawan.

19. Rismawan *et al.* (2014).

Jumlah karyawan tetap dan kontrak pada Bali *Dynasty Resort* sebanyak 382 orang. Hasil menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap intensi keluar, stres kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap intensi keluar, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap intensi keluar, komitmen organisasional memediasi secara parsial hubungan antara stres kerja dan kepuasan kerja terhadap intensi keluar.

20. Peterson (2002).

Penelitian yang dilakukan oleh Peterson menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antar aturan, instrumentalia, kemandirian, etika pribadi, moralitas, kepentingan diri sendiri, pertemanan, dan tanggung jawab dengan perilaku menyimpang di tempat kerja.

21. Milna Ayu Lestari (2016).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan budaya organisasi dengan perilaku kontraproduktif karyawan Badan Pertanahan Nasional Tingkat II Samarinda. Penelitian ini terdiri dari dua variabel, variabel dependen dan variabel independen perilaku kontraproduktif dari budaya organisasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala perilaku kontraproduktif dan skala budaya organisasi. Sampel dalam penelitian ini adalah Variabel Pegawai dan Pegawai Negeri Sipil di Badan Pertanahan Nasional Tingkat II Samarinda menggunakan metode *total sampling* yang berjumlah 80 teknik analisis data karyawan yang digunakan adalah *analisis product moment*. Hasil ini menunjukkan ada hubungan antara budaya organisasi dengan perilaku kontraproduktif dengan perilaku kontraproduktif dengan nilai korelasi = 0,679 dan  $p = 0,000$ .

22. Salahudin *et al.* (2015).

Etika kerja Islam adalah konsep etika yang didasarkan pada ajaran dan prinsip Islam yang mengandalkan keyakinan. Sementara itu, komitmen organisasi terkait dengan keterikatan dan perilaku karyawan terhadap organisasi.

Model struktural adalah dibangun untuk menguji efek etika kerja Islam pada komitmen organisasi. 156 responden dari yang dipilih secara acak UKM yang terlibat dalam layanan perdagangan tekstil ritel yang berlokasi di Selangor, Kuala Lumpur dan Johor diberi skala Likert enam poin daftar pertanyaan. Studi ini menemukan bahwa model struktural dapat diterima dalam hal validitas dan reliabilitas sehingga dapat digunakan untuk mengukur hubungan antara dua

variabel. Studi ini juga menemukan bahwa etika kerja Islam memengaruhi komitmen organisasi dan tiga dimensinya; komitmen afektif, normatif dan keberlanjutan.

23. Obalade and Arogundade (2019)

Studi ini lahir dari kebutuhan untuk menilai pengaruh iklim etika terhadap perilaku menyimpang di antara karyawan di lembaga pendidikan dan kebutuhan untuk memastikan apakah perilaku menyimpang di tempat kerja memiliki pengaruh yang kuat dengan kepemilikan institusional. Kuisisioner (375) dibagikan di antara staf akademik dan administrasi Universitas Negeri Ekiti (EKSU), Universitas Afe Babalola Ado-Ekiti (ABUAD), Universitas Federal Teknologi Akure (FUTA) dan Universitas Elizade, Ilara-Mokin (EU); dipilih dengan menggunakan teknik *multistage sampling*. Statistik deskriptif (tabel, persentase) dan statistik inferensial (regresi sederhana) digunakan untuk menganalisis data. Regresi sederhana digunakan untuk menganalisis data. Berdasarkan pengujian hipotesis, penelitian ini menemukan bahwa perilaku menyimpang pada pegawai PTN dan PTS tertentu dapat ditentukan secara signifikan oleh faktor iklim etika. Iklim etika memberikan kontribusi signifikan terhadap perilaku menyimpang di perguruan tinggi negeri dan swasta yang menunjukkan *probabilitas t-statistic* (.012 & .022) kurang dari 5%. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa iklim etika atau sistem etika yang salah merupakan determinan utama terjadinya perilaku menyimpang di perguruan tinggi negeri dan swasta tertentu.

24. Sarwoko (2007)

Setiap individu atau karyawan akan memiliki karakteristik yang berbeda dalam setiap hal, sehingga perusahaan harus mengetahui bagaimana perbedaan individu akan memengaruhi perilaku dan kinerja karyawannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja terhadap kinerja karyawan Radio Swasta Nasional

di Malang, serta menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Radio Swasta Nasional di Malang. Menggunakan sampel sebanyak 78 karyawan Radio Swasta Nasional yang ada di Kota Malang yang diambil dengan teknik *Purposive Sampling*, teknik analisis menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain faktor individu, budaya organisasi, dan perilaku kerja akan menentukan pencapaian kinerja karyawan. Variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi, hal ini disebabkan budaya organisasi akan memadukan perbedaan individu dalam satu nilai atau norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, dan mengarahkan perilaku anggota organisasi pada satu tujuan yaitu pencapaian tujuan perusahaan.

26. Nurwan (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang. Metode penelitian ini menggunakan analisis deskriptif. Populasi penelitian adalah pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang sebanyak 115 orang. Pengambilan sampel dengan menggunakan *cluster random*. Responden survei sebanyak 53 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan studi dokumentasi dan studi lapangan melalui observasi, wawancara dan angket, serta teknik analisis data menggunakan jalur model analisis (analisis jalur). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan berpengaruh signifikan pada perilaku karyawan dalam meningkatkan kinerja staf di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang sebesar 74,04%. Sedangkan

di luar pengaruh budaya organisasi dan perilaku karyawan sebesar 25,96%, sedangkan faktor lain yang tidak diteliti.

### 27.1 Wayan Sucipta Wibawa dan Made Surya Putra

Komitmen organisasional adalah keadaan dimana karyawan memihak pada organisasi. Komitmen organisasional karyawan yang tinggi dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di PT. Bening *Big Tree Farms* pada tahun 2017 dengan sampel seluruh karyawan yang berjumlah 80 orang responden. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner dan teknik analisis data menggunakan Uji *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional dapat ditingkatkan dengan menjaga kepuasan kerja karyawannya, meningkatkan komitmen kolektif, memperjelas hukum pengurusan pemberhentian, prosedur, dan kebijakan serta memperhatikan pemberian gaji karyawan.

## 2.3. Hubungan Antara Variabel

### 2.3.1. Hubungan Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang

Iklim Etis merupakan konsep mengenai perbuatan yang benar dan yang salah. Etika menyatakan apakah suatu perilaku sesuai dengan moral atau tidak.

Sebagai sistem sosial, organisasi mempunyai konsepsi etis. Etika sosial adalah

nilai-nilai moral yang terbentuk dari budaya, kebiasaan, keyakinan, sistem hukum tertulis, dan sistem hukum tidak tertulis yang diterapkan dan dipatuhi oleh anggota masyarakat. Sementara etika professional umumnya dikembangkan oleh organisasi profesi sebagai pedoman perilaku professional anggotanya. Iklim etis adalah suatu persepsi atau pandangan yang berlaku dalam praktek dan prosedur organisasi yang memiliki konten etika. Menurut Victor dan Cullen (1987) iklim etika organisasi (*organizational ethical climate*) adalah persepsian dan penerimaan individu-individu terhadap praktik dan prosedur yang ada dalam organisasi karena etika yang muncul di dalam organisasi akan sangat berpengaruh terhadap perilaku dan pengetahuan individu untuk mencapai kinerja yang baik.

Iklim etis pada tingkatan organisasional dapat diukur hanya ketika individu-individu dalam organisasi setuju bahwa persepsi mereka tentang lingkungan kerja merupakan representasi dari iklim etis pada tingkat organisasional. Hal ini didasarkan pada fakta bahwa pekerja dalam suatu organisasi akan berbagi iklim etis yang sama pada level organisasi sehingga variasi dalam pengukuran etis psikologis hanya mencerminkan perbedaan persepsi terhadap iklim organisasi yang sama. Sementara etika professional umumnya dikembangkan oleh organisasi profesi sebagai pedoman perilaku professional anggotanya. Iklim etis adalah suatu persepsi atau pandangan yang berlaku dalam praktek dan prosedur organisasi yang memiliki konten etis.

Deshpande *et al.*(2000) mengatakan, iklim etis adalah salah satu dari berbagai dimensi iklim yang ada dalam perusahaan. Iklim etis perusahaan merupakan tanggapan bersama tentang persoalan-persoalan etis yang seharusnya diselesaikan dan bagaimana perilaku etis yang benar. Sebuah organisasi atau perusahaan yang tidak dapat memperlakukan karyawannya secara jujur dan etis akan melemahkan kemampuannya sendiri di dalam



memberi respon dan berinovasi ketika organisasi atau perusahaan itu menghadapi tantangan-tantangan yang kompetitif.

Barnett and Vaicys (2000) menyatakan bahwa kerangka konsep etika bisnis yang yakni etika perusahaan, etika kerja dan etika perorangan yang menyangkut hubungan-hubungan sosial antara perusahaan, karyawan dan lingkungannya. Lebih lanjut lagi menurut Barnett and Vaicys, etika perusahaan menyangkut hubungan perusahaan dan karyawan sebagai satu kesatuan dengan lingkungannya (misalnya dengan perusahaan lain atau masyarakat setempat), Etika kerja terkait antara perusahaan dengan karyawannya, dan etika perorangan mengatur hubungan antara karyawan dalam organisasi. Dengan demikian perilaku etis akan berkembang dalam perusahaan dan akan menimbulkan situasi saling percaya antara perusahaan dan stakeholders (pihak-pihak yang berkepentingan) karena dalam perusahaan terdapat berbagai aktivitas yang kompleks dan ini akan memungkinkan berkurangnya perilaku pelanggaran etis.

### 2.3.2. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang

Secara teoritis, perilaku menyimpang (*workplace deviance*) didefinisikan sebagai suatu perilaku yang sengaja dilakukan dan bertentangan dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi sehingga dapat mengancam keberlangsungan organisasi atau anggota, atau bahkan keduanya (Bennett and Robinson, 2000).

Victor and Cullen (1987) mengatakan bahwa etika organisasi merupakan bagian dari budaya organisasi. Dia mendalilkan bahwa dalam suatu organisasi, karyawan belajar bagaimana berperilaku melalui sosialisasi formal dan informal. Mereka belajar tentang nilai-nilai yang dijunjung tinggi dan yang dihargai. Dengan demikian, etika kerja memberikan pemahaman dan makna seperti apa nilai-nilai satuan dan jenis perilaku yang dapat diterima, yang membantu individu

menentukan cara yang tepat untuk berperilaku. Oleh karena itu, jika nilai-nilai etika kuat dimiliki oleh karyawan, maka karyawan akan cenderung menghasilkan tindakan etis, tetapi sebaliknya jika nilai-nilai etika tidak tercipta atau kurang tercipta, maka karyawan akan cenderung menunjukkan perilaku yang menyimpang. Organisasi mempunyai andil dalam membentuk perilaku etis atau tidak etis dari karyawan mereka.

Menurut Ahearne and Jelinek (2006), sistem birokrasi yang terdapat pada suatu organisasi dapat menjadi salah satu penyebab terjadinya perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan. Di Indonesia, perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi di kalangan pegawai pemerintah terkait erat dengan disiplin PNS. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki kontribusi menentukan dalam membentuk perilaku pegawai. Budaya organisasi juga merupakan nilai, sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap dan nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini. Hal ini juga dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku karyawan. Budaya organisasi ini juga merupakan salah satu peluang untuk membangun sumber daya manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang.

### **2.3.3. Hubungan Komitmen Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang**

Salah satu faktor yang sangat penting untuk tercapainya visi dan misi organisasi adalah komitmen dari setiap individu yang terlibat dalam menjalankan operasional organisasi. Pada dasarnya bahwa komitmen individu akan mendorong terciptanya komitmen organisasi. Komitmen organisasional memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang

membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Namun kenyataannya banyak organisasi atau perusahaan yang kurang memperhatikan mengenai komitmen/loyalitas karyawannya sehingga kinerja mereka kurang maksimal. Robbins (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Selanjutnya komitmen pada organisasi, sebagai perasaan karyawan untuk harus tetap berada dalam organisasi. Perasaan ini dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif yang dikenakan pada individu sebelum atau selama ia berada dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Apabila karyawan sudah memiliki etika kerja yang kuat, dan menerapkan budaya yang tinggi maka komitmen organisasi akan semakin kuat, dan perilaku menyimpang akan dapat dikurangi.

#### **2.3.4. Hubungan Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang Melalui Komitmen Organisasional**

Hasil penelitian Lewaherilla, 2017 menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif signifikan antara persepsi iklim etis dengan komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku menyimpang. Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wimbush dan Shepard (1994), Yunita Ayu Carolina (2012), Sharma *et al.* (2009), Ma'amor (2012), Cullen *et al.* (2003)

#### **2.3.5. Hubungan budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional**

Hasil penelitian yang dilakukan Tanuwibowo dan Sutanto (2014) dan Novalien C. Lewaherilla (2017), dimana penelitian tersebut adanya saling keterkaitan antara variabel yang kemudian menghasilkan hubungan positif antara

variabel. Penelitian yang lain mendukung hipotesis ini ialah Kwantes (2009), Promsri (2018), Kirkman (2001).



### BAB III

## KERANGKA KONSEP DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### 3.1 Kerangka Konseptual

Perilaku dianggap menyimpang ketika kebiasaan organisasi, kebijakan, atau peraturan internal dilanggar oleh individu atau kelompok yang dapat membahayakan kesejahteraan organisasi atau perusahaan warga (Robinson and Bennett, 1995). Perilaku menyimpang ini bisa muncul kapan saja di kalangan individu sebagai karyawan atau pegawai negeri, baik itu perilaku menyimpang yang berpengaruh pada individu itu atau perilaku menyimpang yang justru membawa pengaruh negatif bagi organisasi. Ketika seorang pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah daerah menunjukkan perilaku kerja menyimpang, maka pegawai itu telah mengalami kemerosotan dalam nilai-nilai etika yang dimilikinya. Sebagaimana yang dikatakan oleh Schminke *et al.* (2007), bahwa iklim etis mengacu pada nilai-nilai etika kerja yang ditetapkan, norma, keadaan emosional, dan perilaku anggota yang membentuk organisasi sosial.

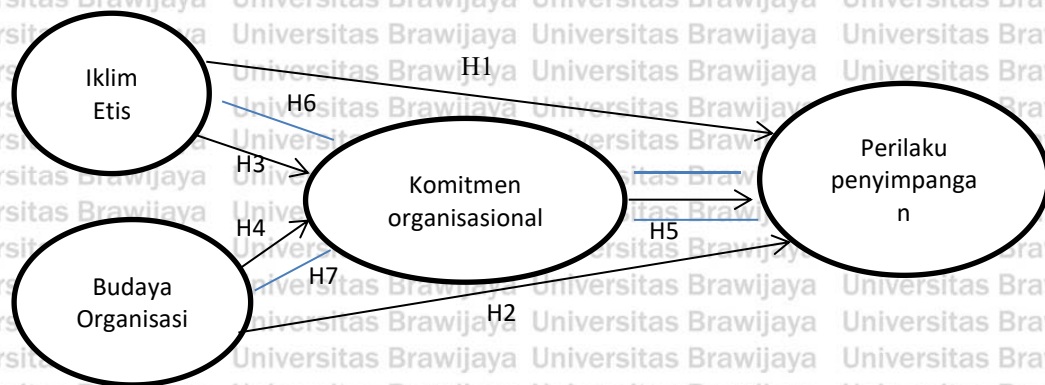
Salah satu perilaku positif yang dibutuhkan seorang pegawai telah dikemukakan juga bahwa tidak adanya etika kerja dalam suatu organisasi memberikan kontribusi untuk perilaku yang tidak etis di kalangan karyawan (Robinson and Bennett, 2000, Henle, 2005). Dengan demikian membangun nilai-nilai etika di lingkungan pegawai pemerintah daerah menjadi sangat penting dalam rangka penyelenggaraan tugas sebagai aparatur negara dan pelayanan publik. Sejalan dengan hal itu, maka nilai dan norma yang telah menjadi sebuah pandangan yang diyakini secara menyeluruh yang dikenal dengan nama budaya telah juga menjadi dimensi yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan masyarakat ataupun organisasi.

Banyak hal yang dilakukan oleh pegawai untuk mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja diantaranya adalah komitmen organisasional.

Dalam memelihara komitmen organisasional dan perilaku menyimpang dengan memiliki etika kerja yang kuat dan menerapkan budaya yang tinggi sangat dibutuhkan dalam organisasi manapun termasuk organisasi birokrasi pemerintahan.

Selain iklim etis dan budaya organisasi, komitmen organisasional mampu memberikan kontribusi terhadap pegawai. Menurut Robbins (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Selanjutnya komitmen pada organisasi, sebagai perasaan karyawan untuk harus tetap berada dalam organisasi. Perasaan ini dihasilkan dari internalisasi tekanan formatif yang dikenakan pada individu sebelum atau selama ia berada dalam organisasi (Allen and Meyer, 1990). Apabila karyawan sudah memiliki kerja yang kuat dan menerapkan budaya yang tinggi maka komitmen organisasional akan semakin kuat, dan perilaku menyimpang akan dapat dikurangi.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai keterkaitan hubungan antara permasalahan, tujuan penelitian serta rumusan variabel-variabel yang diteliti, berkaitan dengan komitmen organisasional, memediasi pengaruh iklim etis dan budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang pada pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari, maka dapat dikembangkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan : Sumber Penelitian Terdahulu.

1. Wimbush and Shepard (1994); Vardi (2001); Petterson (2002); Noor Liza Binti Adnan *et al.* (2013); AC Greenfield, Jr. Carolyn Strand Norman (2008); Mazni Alias, Roziah Mohd. Rasdi (2014); Hunt, *et al.* (1989); Fariba Borhani *et al.* (2014).
2. Dewi Faikhotul Himmah (2000); K. Praven, *et al.* (2005). Mariana (2008); Lestari A.M (2016); dan Giovanni *et al.* (2017); Nurzanah (2003); Rashid (2003); Retnosari (2001); Parboteeah *et al.* (2005).
3. Kelley dan Cullen (2006); Deshpande (1996); Cullen *et al.* (2007); Schwepker (2001); Parnawa (2010); Borhani (2014); Dheeraj Sharma dkk (2009); William E. Shafer (2008).
4. Catherine T. Kwantes (2009); Suradi (2019); Ranhawa dan Kaur (2014).
5. Harjinder Gill & (2011); Weihui Fu (2014); Dallar (2005); Gill *et al.* (2009); Shafer (2009).
6. Whimbush & Shepard (1994); Cullen *et al.* (2003); Sharma *et al.* (2009); Ma'amor (2012); Yunita Ayu Carolina (2012); Lewaherilla (2017).

7. Kirkman (2001); Kwantes (2009); Promsri (2018); Ranhawa dan Kaur (2014); Gill (2011); Fu (2014); Dallar (2005); Gill *et al.* (2009).

### 3.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian merupakan acuan peneliti dalam melihat hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pertanyaan yang dapat diuji. Perlu ditekankan disini bahwa pengujian hipotesis bukan bermaksud membuktikan benar tidaknya hipotesis tersebut tetapi untuk menguji apakah hipotesis itu diterima atau ditolak.

Penelitian harus disusun dengan metode yang sistematis yaitu melewati beberapa tahapan. Menurut Sugiyono (2013), perumusan hipotesis merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan kerangka berpikir dan landasan teori. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan yang akan diteliti. Hipotesis disusun dan diuji untuk menunjukkan benar atau salah dengan cara terbebas dari nilai dan pendapat peneliti yang menyusun dan mengujinya.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konsep penelitian maka hipotesis dalam penelitian ialah sebagai berikut :

#### 3.2.1. Iklim Etis Berpengaruh Terhadap Perilaku Menyimpang

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Meyer *et al.* (2010) yang menemukan bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara iklim etis dan perilaku buruk di tempat kerja. Artinya, semakin tinggi skor iklim etis maka akan diikuti dengan menurunnya perilaku-perilaku buruk di tempat kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Vardi (2001) pada 97 pengawas dan karyawan *non supervisor* mewakili bagian produksi, jasa produksi, pemasaran, dan administrasi, di departemen pabrik produksi logam Israel, menemukan bahwa ada hubungan



negatif yang signifikan antara iklim organisasi dan *organizational miss behavior*.

Dengan demikian semakin penerapan iklim etis secara baik pada Organisasi

Perangkat Daerah, maka akan menurunkan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Iklim etis (*ethical climate*) merujuk pada suatu nilai, norma, suatu kondisi

emosional dan perilaku anggota yang dibentuk oleh organisasi sosial. Iklim etis di

tempat kerja merupakan variabel penting yang sangat memengaruhi berbagai

jenis perilaku organisatoris. Hal ini terbukti didalam penelitian yang dilakukan

oleh Alias and Rasdi (2014). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh

faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi di antara 220 staf pendukung

dalam organisasi pemerintah Malaysia. Secara khusus, ia berusaha untuk

menentukan pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan, keadilan organisasi,

iklim etika organisasi, dan kepercayaan dalam organisasi tentang penyimpangan

interpersonal dan organisasi. Penelitian ini menggunakan *crosssectional survei*

yang melibatkan sampel dari 220 staf pendukung. Temuan itu disoroti bahwa

dukungan organisasi yang dirasakan dan iklim etika organisasi memengaruhi

penyimpangan interpersonal di mana keadilan organisasi dan dukungan

organisasi yang dirasakan memengaruhi penyimpangan organisasi di antara staf

pendukung. Studi ini menyarankan para profesional sumber daya manusia untuk

menggunakan keahlian mereka dalam mengurangi perilaku menyimpang di

tempat kerja.

Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Dane K. Peterson (2002)

telah menyelidiki efek karakteristik pribadi dan faktor interpersonal pada jenis

tertentu perilaku menyimpang, penelitian ini meneliti bagaimana faktor organisasi,

atau lebih khusus iklim etis dalam organisasi, terkait dengan berbagai jenis

perilaku menyimpang. Itu hasil memberikan bukti yang pasti jenis iklim etika

terkait untuk jenis perilaku menyimpang tertentu, menunjukkan bahwa penyebab

menyimpang perilaku mungkin bergantung pada spesifik jenis perilaku

menyimpang. Itu dicatat bahwa hasil dari penelitian ini memiliki relevansi teoritis dan implikasi praktis dengan hormat penyimpangan tempat kerja. Vardi (2001) juga menemukan bahwa terdapat hubungan antara iklim etis organisasi dan perilaku buruk di tempat kerja.

Kajian empirik lain juga oleh Wimbush and Shepard, (1994) menemukan bahwa etika kerja organisasi dapat dihubungkan tidak hanya dengan perilaku etis karyawan, tetapi juga untuk berbagai perilaku termasuk perilaku kontraproduktif seperti keterlambatan, absensi, dan kinerja lemah. Pandangan ini didukung oleh Wimbush and Shepard (1994) yang telah menyarankan bahwa ada hubungan signifikan antara perilaku karyawan dan iklim organisasi. Mereka juga menggarisbawahi fakta bahwa etika kerja mungkin terkait tidak hanya untuk perilaku etis karyawan, tetapi juga perilaku disfungsional dan kontraproduktif. Oleh karena itu, selain perilaku etis, penyimpangan dan perilaku kerja kontraproduktif seperti intimidasi mungkin terkait erat dengan etika kerja organisasi.

Berdasarkan kajian teoritis dan empirik yang telah dikemukakan maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H1: Iklim etis berpengaruh terhadap perilaku menyimpang*

### **3.2.2. Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja**

Perilaku menyimpang telah menjadi fokus dalam kajian manajemen karena dampak negatif yang ditimbulkan. Penelitian tentang faktor individu dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu di antaranya, Retnosari (2001) yang melakukan penelitian tentang faktor individu dan budaya organisasi sebagai pembentuk perilaku kerja karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja dengan hasil penelitian bahwa

faktor individu dan budaya organisasi merupakan pembentuk perilaku karyawan dan secara keseluruhan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Nurwan (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Sumedang, sebab semakin baik budaya organisasi, makin baik pula perilaku pegawai dan kinerja pegawai. Demikian pula sebaliknya, makin buruk budaya organisasi, makin buruk pula perilaku pegawai dan kinerja pegawai Dinas Kehutanan dan Perkebunan di Kabupaten Sumedang.

Lestari (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi dan perilaku kontraproduktif pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Tingkat II Samarida. Penelitian yang dilakukan oleh Mariana D (2008); Lestari A.M (2016); dan Giovanni *et al.* (2017) mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku pejabat publik, perilaku kontraproduktif dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

*H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap perilaku menyimpang*

### **3.2.3. Iklim Etis Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional**

Beberapa penelitian terdahulu telah menemukan keterkaitan antara iklim etis dan komitmen organisasional. Studi oleh Cullen *et al.* (2003); Cullen and Parbooteeah (2007); Kelly and Cullen (2006); Schwepker (2005) membahas tentang pengaruh iklim etis dan komitmen organisasional. Semakin meningkat iklim etis maka akan diikuti dengan meningkatnya komitmen terhadap organisasi.

Ketika seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi tertentu, ia menerima dan meyakini nilai serta tujuan organisasi, berkeinginan bekerja untuk organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaan organisasi (Burud and Tumolo, 2004).

Penelitian tentang hubungan nilai etika dan komitmen juga dilakukan oleh Dheeraj Sharma *et al.* (2009) dengan mengambil sampel karyawan yang bekerja pada toko *furniture* di bagian selatan USA sebanyak 204 responden. Dan

menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara nilai etika perusahaan dan komitmen dan juga hubungan positif antara nilai etika perusahaan dan kinerja.

*H3: Iklim etis berpengaruh terhadap komitmen organisasional*

### **3.2.4. Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional**

Karakteristik budaya organisasi seperti nilai-nilai dan keyakinan perusahaan telah disarankan untuk berhubungan dengan komitmen dan kinerja organisasi. Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional, artinya dengan menerapkan budaya kerja birokrasi akan mengakibatkan komitmen organisasional rendah karena budaya sangat mempengaruhi komitmen organisasional dan keterlibatan antar karyawan.

Budaya organisasi sebagai antisipasi dari komitmen organisasional. Zain *et al.* (2009) menyatakan pengaruh dari empat dimensi budaya organisasi yaitu kerja sama tim, komunikasi, penghargaan dan pengakuan, pelatihan dan pengembangan terhadap komitmen organisasi serta menemukan bahwa semua empat dimensi budaya organisasi adalah penentu pentingnya komitmen organisasional. Mahmudah (2012) menyatakan adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. (Nongo and Ikyanyon, 2012). Budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat pada karyawan yaitu perilaku dan sikap. Budaya organisasi melibatkan standar dan norma-norma yang mengatur bagaimana karyawan harus berperilaku dalam organisasi tertentu (Martins and Martins 2003). Dinamika budaya dan perilaku manusia, penting untuk mempelajari bagaimana karyawan berkomitmen untuk organisasi mereka

Rashid (2003) meneliti 202 manajer perusahaan-perusahaan Malaysia, dengan hasil penelitian ada hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan komitmen, dan budaya organisasi dan komitmen memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan. Suradi (2019) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional

### 3.2.5. Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja

Komitmen organisasional merupakan komitmen seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja, komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi tersebut.

Selain itu seseorang yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya cenderung untuk bertahan sebagai anggota dalam waktu yang relatif panjang.

Tampaknya, ada suatu hubungan positif antara komitmen organisasional dan produktifitas kerja, tetapi hubungan tersebut sangat sederhana. Seperti halnya keterlibatan pekerjaan, bukti penelitian menunjukkan hubungan negatif antara komitmen organisasional dengan ketidakhadiran maupun perputaran karyawan. Pada umumnya, tampak bahwa komitmen efektif memiliki hubungan yang lebih erat dengan hasil-hasil organisasional seperti kinerja dan perputaran karyawan dibandingkan dengan dua dimensi komitmen lain. Satu penelitian menemukan bahwa komitmen efektif adalah pemerediksi berbagai hasil (persepsi karakteristik tugas, kepuasan karier, niat untuk pergi) dalam 72 persen kasus, dibandingkan dengan hanya 36 persen untuk komitmen normatif dan 7 persen untuk komitmen berkelanjutan (Robbins, 2008).

Hasil-hasil yang lemah untuk komitmen berkelanjutan adalah masuk akal karena hal ini sebenarnya bukan merupakan sebuah komitmen yang kuat.

Dibandingkan kesetiaan (komitmen efektif) atau kewajiban (komitmen normatif) untuk seorang pemberi kerja, sebuah komitmen berkelanjutan mendeskripsikan seorang karyawan yang "Terikat" dengan seorang pemberi kerja hanya karena tidak ada hal lain yang lebih baik. (Robbins, 2008). Penelitian Shafer (2009); Greenfield *et al.* (2008); Sharma *et al.* (2009); Fu (2014); Borhani *et al.* (2014)

yang menemukan bahwa bahwa komitmen organisasional memiliki keterkaitan dengan perilaku menyimpang.

Berdasarkan kajian teoritis dan empirik yang telah dikemukakan maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H5: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap perilaku menyimpang*

### **3.2.6. Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang Dengan di Mediasi Oleh Komitmen Organisasional**

Iklim etis merupakan salah satu faktor yang memengaruhi berbagai perilaku dalam organisasi. Iklim etis juga sangat berpengaruh terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Hubungan antara iklim etis dan perilaku menyimpang dapat berupa hubungan langsung maupun dimediasi oleh variabel lain. Variabel yang dapat memediasi hubungan kedua variabel tersebut adalah komitmen organisasional. Asumsinya, iklim etis berkorelasi dengan komitmen organisasional dan komitmen organisasional pun berkorelasi dengan perilaku di tempat kerja. Fu (2014) meneliti hubungan antara komitmen organisasional terhadap perilaku etis. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasional dan perilaku etis. Disisi lain, beberapa hasil peneliti juga menemukan adanya hubungan signifikan antara komitmen organisasional dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Berdasarkan kajian teoritis dan empirik yang telah dikemukakan maka hipotesis yang diajukan adalah:

*H6: Komitmen organisasional memediasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang*

### 3.2.7 Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang

Budaya menjadi elemen penting dalam perilaku karyawan, merancang ulang norma, attitude dan nilai sosial merupakan hal yang penting yang harus dilakukan suatu organisasi untuk mengatasi permasalahan *deviant workplace behavior* (Appelbaum, 2006). Selain itu, Ranhawa and Kaur (2014) mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan bahwa faktor budaya, terutama budaya organisasi, sangat memengaruhi komitmen organisasional.

Alasannya, lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi anggota/pekerja. Disisi lain, bahwa komitmen juga berpengaruh terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Gill *et al.* (2011) menemukan bahwa komitmen afektif berkorelasi secara negatif dengan perilaku menyimpang, sedangkan komitmen berkelanjutan berkorelasi positif dan moderat dengan perilaku menyimpang di tempat kerja.

*H7: Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang.*

### 3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Berdasarkan kajian teori dan kajian empiris, maka Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai variabel dependen dan independen dan variabel mediasi. Variabel independen dalam penelitian ini adalah iklim etis dan budaya organisasi. Variabel dependen adalah perilaku menyimpang, sedangkan yang menjadi variabel mediasi adalah komitmen organisasional.

Variabel-variabel penelitian ini dijelaskan definisi operasionalnya sebagai berikut:

1. **Klim Etis:** Mengarah pada persepsi dalam organisasi mengenai bagaimana perilaku yang benar secara etis dan bagaimana permasalahan etis dapat diatasi (Victor and Cullen, 1987 dan 1988). Indikator iklim etis ini antara lain :

a. **Kepedulian (*Caring*)**

Dimensi iklim ini berfokus pada standar etis kebijakan yang berdasar pada kepedulian terhadap orang lain. Dalam dimensi ini, individu memiliki minat yang tulus terhadap kesejahteraan orang lain baik itu di dalam atau di luar organisasi yang mungkin terpengaruh oleh keputusan etis mereka.

b. **Hukum dan Undang-undang (*Law and Code*)**

Indikator hukum dan undang-undang ini terkait dengan standar etis prinsip seperti hukum atau kode etik profesional.

c. **Aturan (*Rules*)**

Indikator aturan juga dikaitkan dengan standar etis prinsip, karena berkaitan dengan penerimaan aturan-aturan yang telah ditentukan organisasi. Oleh karena itu keputusan organisasi diambil berdasarkan aturan-aturan atau standar seperti kode etik.

d. **Instrumen (*Instrumental*)**

Indikator instrumental menyiratkan standar egoism seperti memaksimalkan kepentingan diri. Individu percaya bahwa keputusan itu dibuat untuk kepentingan organisasi atau untuk keuntungan pribadi.

e. **Kemandirian (*Independen*)**

Indikator ini berkaitan dengan kriteria etis yakni prinsipil, karena individu bertindak sesuai dengan keyakinan moral mereka sendiri berdasarkan prinsip-prinsip yang dianggap baik.

2. **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah nilai-nilai dalam organisasi yang dianut oleh sumber daya manusia dalam organisasi tersebut yang dijadikan dasar dalam



pemecahan masalah, kelancaran tugas dan pencapaian tujuan organisasi.

Variabel budaya organisasi ditentukan berdasarkan dimensi; kedisiplinan, kemitraan layanan prima dan keterbukaan (Robbins, 1996).

a. Kedisiplinan

Persepsi terhadap ketaatan mengikuti aturan-aturan yang berlaku untuk melaksanakan tugas sebagai karyawan/pegawai. Dimensi kedisiplinan ditentukan oleh manfaat disiplin, penilaian disiplin kerja dan ketepatan waktu kerja.

b. Kemitraan dan Layanan Prima suatu pola kerjasama antara pihak karyawan/pegawai dan juga antara atasan dan bawahan dalam melakukan pembinaan dan bimbingan terhadap program kerja..

c. Keterbukaan adalah suatu nilai dalam budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh sumber daya manusia dalam rangka pelaksanaan sistem informasi secara terbuka untuk tujuan kelancaran. Dimensi keterbukaan ditentukan oleh indikator: kesiapan menerima kritik dan saran, memperhatikan saran dan keterbukaan sistem penilaian.

3. Komitmen organisasional:

Benna *et al.* (2017) menyebutkan bahwa terdapat 3 dimensi dari komitmen organisasional yang dikonseptualisasikan oleh Meyer dan Allen (1993), antara lain sebagai berikut :

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) yaitu mengacu pada keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasinya karena identifikasi mereka dengan tujuan dan nilai organisasi. Komitmen afektif terbentuk atas dasar kenyamanan individu dalam organisasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yaitu tingkat keterikatan atau komitmen terhadap organisasi yang berkaitan dengan beban biaya yang dirasakan terkait dengan opsi untuk meninggalkan

organisasi. Kontinuitas komitmen adalah kecenderungan untuk melakukan aktivitas secara konsisten.

3) Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu komitmen yang merefleksikan kewajiban yang dirasakan untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen ini mengacu pada keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi berdasarkan kesesuaian sisa loyalitas atau kewajiban moral untuk membayar kembali organisasi untuk keuntungan yang telah diterima dari organisasi. Komitmen ini membuat karyawan merasa bahwa tetap bergabung di organisasi adalah tindakan yang benar dan sesuai dengan moral untuk dilakukan (Nzewi *et al.* 2017).

4. Perilaku menyimpang di tempat kerja (*deviance behavior workplace*): Suatu bentuk perilaku yang sengaja dilakukan dan bertentangan dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi sehingga dapat mengancam keberlangsungan organisasi atau anggota atau bahkan keduanya (Bennet and Robbinson, 1995).

Indikator dari perilaku menyimpang yang digunakan adalah :

- a. Perilaku menyimpang antar pribadi (*interpersonal deviance*) adalah perilaku menyimpang yang berimplikasi negatif bagi individu.
- b. Perilaku menyimpang terhadap organisasi (*organizational deviance*) adalah perilaku menyimpang yang berimplikasi negatif bagi organisasi.

Untuk lebih menjelaskan operasionalisasi variabel – variabel dalam penelitian ini, maka pada Tabel 3.1 dapat dijelaskan seperti berikut ini :

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Item	Literatur
Iklim Etis	Kepedulian ( <i>Caring</i> )	1. Organisasi memperhatikan pegawai 2. Kebijakan berorientasi pada pegawai	Victor and Cullen (1988)
	Hukum dan Kode Etis ( <i>Law and Codes</i> )	1. Bekerja sesuai dengan undang-undang dan kode etis 2. Keputusan yang diambil sesuai aturan 3. Disiplin dalam bekerja	
	Aturan ( <i>Rules</i> )	1. Mengikuti Standar Operasional 2. Mematuhi Aturan	
	Instrumen ( <i>Instrumentalia</i> )	1. Lebih mengutamakan kepentingan organisasi	
	Kebebasan terhadap prinsip etis ( <i>Independence</i> )	1. Pegawai bebas berprinsip etis 2. Pegawai bebas memutuskan	
	Budaya Organisasi	Kedisiplinan	
Kemitraan dan Layanan Prima		1. Suatu pola kerjasama antara pihak karyawan/pegawai dan juga antara atasan dan bawahan 2. Pembinaan dan bimbingan terhadap program kerja	
Keterbukaan		1. Suatu nilai dalam budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh sumber daya manusia dalam rangka pelaksanaan sistem informasi secara terbuka untuk tujuan kelancaran 2. Dimensi keterbukaan ditentukan oleh indikator: kesiapan menerima kritik dan saran, memperhatikan saran dan keterbukaan sistem penilaian.	

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Literatur
Komitmen Organisasional	Afektif ( <i>Affective</i> )	1. Bahagia terhadap organisasi 2. Keinginan terus bekerja pada organisasi	Meyer and Allen (1993)
	Normatif ( <i>Normative</i> )	1. Loyal terhadap organisasi 2. Keinginan dan kesiapan karyawan pada organisasi	
	Keberlanjutan ( <i>continuance</i> )	1. Sulit meninggalkan Organisasi 2. Kerugian bila meninggalkan organisasi 3. Tidak ada pilihan lain untuk meninggalkan organisasi	
Perilaku menyimpang	Penyimpangan Individu ( <i>Interpersonal Deviance</i> )	1. Menyinggung rekan 2. Berkomunikasi tidak sopan 3. Membuat gossip 4. Melakukan tindak kekerasan 5. Menjelek-jelekkkan rekan	Robbinson and Bennet (1995)
	Penyimpangan organisasi ( <i>Organizational Deviance</i> )	1. Mengambil barang kantor 2. Melakukan kesalahan 3. Melakukan penyalagunaan wewenang 4. Menyalahgunakan dana keuangan 5. Bersantai pada jam kantor 6. Memperpanjang waktu istirahat 7. Tidak taat pada pimpinan 8. Belum bisa memegang rahasia organisasi	

Untuk mengukur indikator, item-item pertanyaan dalam penelitian ini akan dibuat skoring dengan menggunakan skala likert. Sehingga variabel dijabarkan menjadi indikator terukur yang dapat dijadikan tolak ukur membuat item-item pertanyaan. Alternatif jawaban terdiri dari 5 (lima) alternatif pilihan yang mempunyai tingkatan sangat rendah sampai dengan sangat tinggi (bernilai 1 s/d 5) yang diterapkan secara bervariasi sesuai pertanyaan. Dengan demikian dapat

dicapai pengukuran yang tidak hanya menggambarkan kategori atau urutan yang merupakan skala ordinal, tetapi telah dicapai skala interval.



## BAB IV METODE PENELITIAN

Penelitian ini untuk menguji hipotesis dengan menggunakan metode penelitian yang dirancang sesuai dengan variabel yang diteliti agar mendapatkan hasil yang akurat. Pembahasan pada metode penelitian ini mencakup jenis dan pendekatan, sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data dan teknik analisa data.

### 4.1. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mendapatkan jawaban pemecahan masalah terhadap fenomena-fenomena tertentu. Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Menurut Sugiyono (2013), penelitian eksplanatori (*explanatory research*) merupakan penelitian yang menyoroti hubungan variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dengan fokus terletak pada penjelasan hubungan antar variabel. Maka maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran komitmen organisasional dalam hubungan iklim etis dan budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang.

### 4.2. Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Manokwari Provinsi Papua Barat.

### 4.3. Sumber Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari:

a. Data Primer yaitu data yang diambil dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuesioner yang berkaitan dengan bahasan pokok penelitian tentang Pengaruh iklim etis, budaya organisasi terhadap perilaku meyimang melalui komitmen organisasional sebagai yaitu informasi data yang telah diolah dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data ini merupakan data yang diperoleh dari Sekretariat Daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Manokwari berupa struktur organisasi, dokumen dan jumlah pegawai.

#### **4.4. Populasi dan Sampel Penelitian**

##### **4.4.1. Populasi**

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi digunakan untuk menyatakan kumpulan (totalitas) dari semua unit statistik yang menjadi objek pengamatan. Menurut Ferdinand (2006), populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti. Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit pengamatan yang ciri-cirinya dapat dianalisa (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai negeri sipil (PNS) pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari yang telah bekerja selama 5 tahun atau lebih. Adapun alasan dalam penelitian ini memilih pegawai seluruhnya sebagai populasi dan sampel, karena sebagai pegawai lebih banyak mengetahui aktivitas pekerjaan kantor terutama yang berhubungan dengan perilaku pegawai. Pertimbangan lainnya adalah karena pegawai yang telah memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun yang mempunyai pengalaman yang cukup yang berkaitan dengan variabel yang diteliti.

#### 4.4.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyomo (2002), yang mengatakan bahwa: "Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus".

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Menurut Sugiyono (2001) *non probability sampling* adalah teknik yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *Non Probability Sampling* yang dipilih yaitu dengan Sampling Jenuh (sensus) yaitu metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel.

Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh pegawai dari Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel.

**Tabel 4.1 Instansi Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari**

No	Instansi Kerja
1	Bupati
2	Wakil Bupati
3	Sekretaris Daerah
4	Staf Ahli Bupati Bidang Hukum dan Politik
5	Staf Ahli Bidang Bupati Bidang Pemerintahan
6	Staf Ahli Bupati Bidang Masyarakat dan Sumberdaya Manusia



Lanjutan Tabel 4.1

No	Instansi Kerja
7	Asisten Tata Praja / Ass I
8	Asisten Ekonomi dan Pembangunan / Ass II
9	Asisten Administrasi / Ass III
1	Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah
2	Bagian Pertanahan
3	Bagian Hukum dan Hak Asasi Manusia
4	Bagian Kesejahteraan Rakyat
5	Bagian Perekonomian Daerah
6	Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol
7	Bagian Organisasi
8	Bagian Umum
9	Bagian Barang dan Jasa

Sumber : Ortal Kab. Manokwari ( 2019 )

Tabel 4.2 Populasi

Instansi Kerja	Jumlah Pegawai
Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah	12
Bagian Pertanahan	15
Bagian Hukum dan HAM	11
Bagian Kesejahteraan Rakyat	9
Bagian Perekonomian Daerah	12
Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol	15
Bagian Organisasi	14
Bagian Umum	18
Bagian barang dan Jasa	9
Sekretaris Daerah dan Staf	5
Staf Ahli Bidang Hukum dan Politik dan Staf	3
Staf Ahli Bidang Pemerintahan dan Staf	3
Staf Ahli Bidang Kemasyarakatan dan SDM dan Staf	3
Asisten Tata Praja SETDA Manokwari / Ass I dan Staf	3
Asisten Ekonomi dan Pembangunan SETDA Manokwari / Ass II	3
Asisten Administrasi SETDA Manokwari / Ass III	3

Sumber : Ortal Kab. Manokwari ( 2019 )

#### 4.5. Teknik Pengumpulan Data

##### 4.5.1. Kuesioner (Angket)

Merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menggunakan pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dan dirancang untuk memperoleh informasi dalam penelitian. Metode ini dilakukan dengan memberikan pertanyaan secara terstruktur dan sistematis yang berkaitan masalah ikim etis, budaya organisasi, komitmen organisasional dan perilaku menyimpang yang diangkat dalam penelitian ini. Instrumen atau kuesioner ini telah dirancang sedemikian rupa akan

diberikan secara langsung kepada responden pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Manokwari.

#### 4.5.2 Teknik Pengumpulan Instrumen

Teknik yang digunakan untuk menentukan skala pengukuran dengan menggunakan skala likert. Dalam hal ini variabel akan diukur dan dijabarkan menjadi dimensi. Dimensi akan dijabarkan menjadi sub variabel kemudian sub variabel dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator-indikator yang terukur ini dapat menjadi titik tolak item instrument yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden yang memiliki skor jawaban dengan bobot 1 sampai dengan 5. Masing-masing skor tersebut mempunyai arti sebagai berikut :

**Tabel 4.3 Skala Likert**

Pernyataan (Positif)		Skor
Sangat setuju	(SS)	Skor = 5
Setuju	(S)	Skor = 4
Netral	(N)	Skor = 3
Tidak setuju	(TS)	Skor = 2
Sangat tidak setuju	(STS)	Skor = 1

#### 4.6. Uji Instrumen Penelitian

Dua konsep untuk mengukur kualitas data, yaitu reliabilitas dan validitas.

Artinya, suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang *reliable* dan kurang valid.

##### 4.6.1 Uji Validitas

Uji validitas ini digunakan untuk menguji instrumen, agar instrumen tersebut dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuannya. Validitas menunjukkan tingkat kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Hair (2005) menyatakan bahwa instrumen dianggap valid kalau nilai  $r > 0,5$ . Jadi apabila korelasi antara butir dengan skor total  $< 0,5$  maka butir dalam

instrumen tersebut dinyatakan tidak valid, instrumen dianggap valid jika memenuhi toleransi kesalahan sebesar alfa 0,05 untuk penelitian mengenai perilaku atau sikap. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment pearson* (Singarimbun dan Effendi, 1995) dengan *level of Significant* 5% terhadap nilai korelasinya. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

#### 4.6.2 Uji Reliabilitas

Instrumen penelitian dapat dievaluasi berdasarkan perspektif dan teknik yang berbeda, tetapi yang menjadi pertanyaan mendasar untuk mengukur reliabilitas data itu adalah "bagaimana konsistensi data yang dikumpulkan?" Reliabilitas dapat diukur melalui tiga pendekatan, yaitu koefisien stabilitas, koefisien ekuivalensi dan reliabilitas konsistensi internal. Menurut Arikunto (2002), reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data.

Pendekatan yang digunakan untuk mengetahui reliabilitas kuisioner dalam penelitian ini adalah pendekatan pengukuran reliabilitas konsistensi internal dengan menghitung koefisien alpha ( $\alpha$ ), apabila *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,6 maka data penelitian dianggap cukup baik dan reliable untuk digunakan sebagai input dalam proses penganalisaan data (Maholtra, 1996).

### 4.7. Analisis Data

#### 4.7.1. Analisis Data Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk mendeskripsikan persepsi karakteristik responden yang diteliti serta masing-masing variabel dalam bentuk tabel frekuensi dan persentase menurut variabel, indikator dan item.

#### 4.7.2. Analisis Inferensial PLS

Dalam penelitian ini, *Partial Least Square* (PLS) digunakan sebagai analisis data. Alasan penggunaan *Partial Least Square* (PLS) karena dengan alat ini dimungkinkan melakukan pemodelan persamaan struktural dengan ukuran sampel relatif kecil dan tidak membutuhkan asumsi *normal multivariate*.

PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori dapat juga digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan teorinya atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008).

Dalam analisis dengan PLS ada dua hal yang dilakukan. Pertama, menilai *outer model* atau *measurement model* adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model*, yaitu *convergent validity* dan *composite reliability*. Kedua, menilai *inner model* atau *structural model*. Pengujian *inner model* atau *structural model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikan dan *R-square* dari model penelitian.

Didalam PLS variabel laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator refleksif (*reflective indicator*). Model refleksif memandang (secara matematis) indikator seolah-olah sebagai variabel yang dipengaruhi oleh variabel laten. Sehingga indikator-indikator sebuah variabel laten seolah-olah dipengaruhi oleh faktor (variabel laten) yang sama, hal ini mengakibatkan bila terjadi perubahan dari satu indikator akan berakibat pada perubahan pada indikator lainnya dengan arah yang sama.

Model formatif memandang (secara matematis) indikator seolah-olah sebagai variabel yang memengaruhi variabel laten; dalam hal ini memang berbeda dengan model analisis faktor. Jika salah satu indikator meningkat, tidak

harus diikuti oleh peningkatan indikator lainnya dalam satu konstruk, tapi jelas akan meningkatkan variabel latennya.

Model refleksif mengasumsikan semua indikator seolah-olah dipengaruhi oleh variabel konstruk, oleh karena itu menghendaki antar indikator saling berkorelasi satu sama lain. Dalam hal ini konstruk diperoleh menggunakan analisis faktor. Sedangkan model formatif (konstruk diperoleh melalui analisis komponen utama) tidak mengasumsikan perlunya korelasi antar indikator atau secara konsisten berasumsi tidak ada hubungan antar indikator. Oleh karena itu, internal konsistensi (*Alpha Cronbach*) kadang-kadang tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk formatif.

Model struktural pada pendekatan *Partial Least Square* (PLS), hubungan kausalitas antar variabel laten disebut dengan inner model, sedangkan model pengukuran setiap indikator untuk menilai validitas dan reliabilitas model disebut *outer model*. *Inner model* diukur dengan melihat prosentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R<sup>2</sup> sebagai parameter ketepatan model prediksi.

Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *t-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. (Jogianto, 2007).

Tujuan metode PLS yaitu untuk membantu peneliti di dalam mendapatkan nilai variabel laten sebagai prediksi. Secara formal, variabel laten dalam model merupakan agregat linier dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* atau penduga bobot untuk mendapatkan skor variabel laten didapat dari hasil spesifikasi *inner model* dan *outer model*. *Inner model* merupakan model struktural yang mengukur hubungan antar variabel laten sedangkan *outer model* merupakan model pengukuran yang menilai hubungan antar indikator (variabel manifes) dengan konstraknya (variabel latennya).

Menggunakan PLS, peneliti dapat menghasilkan estimasi parameter; pertama, *weight estimate* yang mana diperuntukan untuk menciptakan skor

variabel laten. Kedua, merefleksikan estimasi jalur (*path estimate*) yang mana menilai hubungan antar variabel laten dan antar variabel laten dengan indikatornya (*loading*). Ketiga, mencerminkan means dan lokasi parameter yaitu nilai konstanta regresi bagi indikator dan variabel laten. Untuk dapat menghasilkan ketiga estimasi ini, PLS memproses iterasi 3 tahap, yaitu *weight estimate*, estimasi *inner model* dan *outer model*, dan estimasi *means* dan lokasi (Ghozali, 2006).

a) Model Pengukuran atau Outer Model

*Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk keseluruhan indikator. Sedangkan *outer model* dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan pada *substantive content*-nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari ukuran *weight* tersebut.

Model pengukuran *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan *Convergent validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator. *Discriminant validity* untuk model refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Bilamana nilai *cross loading* setiap indikator pada variabel bersangkutan terbesar dibandingkan *cross loading* pada variabel laten lainnya maka dikatakan valid.

Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya

dalam model, jika *square root of average extracted* (AVE) konstruk lebih besar dari korelasi dengan seluruh konstruk lainnya maka dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Standar pengukuran ini juga dapat dipakai untuk menilai *reabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding *composite reability*. Dalam hal ini, nilai AVE disarankan melebihi atau lebih besar dari 0,50 (Fornell dan Larcker, 1981).

#### b) Model Struktural atau *Inner Model*

*Inner model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) yang juga disebut inner relation, yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian. *Model structural* diukur dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk *model structural*, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

*R-square* untuk setiap variabel laten dependen digunakan untuk menilai model dengan PLS. Interpretasinya tidak berbeda dengan interpretasi dengan menggunakan regresi. Penilaian pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen dapat diketahui melalui perubahan nilai *R-square* apakah mempunyai pengaruh yang substantif atau tidak (Ghozali, 2006).

Di samping itu, ia juga dapat diukur dengan menggunakan *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* menilai baik tidaknya nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.

#### 4.8. Pengujian Variabel Mediasi: Uji Sobel

Pengujian hipotesis mediasi atau *intervening* dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*) (Ghozali, 2011). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh

tidak langsung  $X_1$  ke  $Y$ . Pengaruh tidak langsung  $X_1$  ke  $Y$  lewat  $X_2$  dihitung dengan cara jalur  $X_1$ - $X_2$  (a) dengan jalur  $X_2$ - $Y$  (b) atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c - c_1)$  dimana  $c$  adalah pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  tanpa mengontrol  $X_2$ . Sedangkan  $c_1$  adalah koefisien pengaruh  $X_1$  terhadap  $Y$  setelah mengontrol  $X_2$ .

Untuk dikatakan sebagai variabel mediator, hubungan  $X$ - $Y$  pada persamaan  $c$  haruslah tidak signifikan (nol) atau disebut mediasi penuh (*full/complete mediation*). Akan tetapi jika persamaan  $a$ - $c$  terpenuhi, namun persamaan  $c'$  tidak artinya sama-sama signifikan, maka disebut mediasi parsial.

Pengujian hipotesis tentang variabel mediasi dilakukan dengan prosedur Uji Sobel. Proses perhitungan menggunakan uji sobel *online* di <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> dengan taraf nyata  $\alpha = 0,05$ .





## BAB V

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Gambaran Umum Lokasi Objek Penelitian

Manokwari adalah kabupaten dan ibukota Provinsi Papua Barat, Indonesia

Kabupaten Manokwari ini memiliki luas wilayah 1.556,94 km<sup>2</sup> dan berpenduduk sebanyak kurang lebih 173.02 jiwa dengan jumlah laki-laki dan perempuan, masing-masing sebesar 91,636 jiwa dan 81,384 jiwa, dan dengan komposisi seks rasio penduduk Kabupaten Manokwari adalah 1,12 (BPS Manokwari 2018).

Manokwari terletak di pantai utara Daerah Kepala Burung Pulau Papua.

Kabupaten ini merupakan salah satu daerah bersejarah bagi masyarakat Kristen di Papua karena pada tanggal 5 Februari 1855, dua orang penginjil mendarat di Pulau Mansinam dan memulai karya penyebaran agama Kristen Protestan di kalangan suku-suku yang masih suka berperang satu sama lain. Pulau Mansinam dapat dicapai dengan menyewa kapal atau speedboat dari Pelabuhan Ketapang, di jalan Pasir Putih. Manokwari membentang di Teluk Doreri, dan di tengah perbukitan rendah didominasi oleh pegunungan Arfak di selatan.

Secara geografis Kabupaten Manokwari terletak diantara kepala burung Pulau Papua pada posisi di bawah garis khatulistiwa antara 132°35' - 134°45' Bujur Timur, dan 0°15' - 3°25' Lintang Selatan, dengan batas-batas wilayah sebagai berikut : Sebelah Utara : Samudera Pasifik, Sebelah Timur : Kabupaten Manokwari Selatan / Pegunungan Arfak, Sebelah Selatan : Kabupaten Teluk Bintuni, Sebelah Barat : Kabupaten Tambrau.

Sejak tahun 2013 Kabupaten Manokwari mengalami pemekaran menjadi 3 (tiga) wilayah kabupaten yaitu Kabupaten Manokwari, Kabupaten Manokwari Selatan dan Manokwari Pegunungan Arfak. Selain terjadi pemekaran, terdapat

empat distrik yang bergabung dengan Kabupaten Tambrauw. Oleh karenanya di tahun 2020 jumlah distrik yang semula 29 buah berkurang menjadi (9) sembilan distrik. Kabupaten Manokwari memiliki luas wilayah 3.168,28 km<sup>2</sup> dengan wilayah terluas Distrik Masni seluas 596,90 km<sup>2</sup> dan wilayah terkecil Distrik Manokwari Timur dengan luas 32,00 km<sup>2</sup>. Luas masing-masing distrik di wilayah Kabupaten Manokwari dapat dilihat pada Tabel 5.1.

**Tabel 5.1 Luas Wilayah Menurut Distrik di Kabupaten Manokwari Tahun 2018**

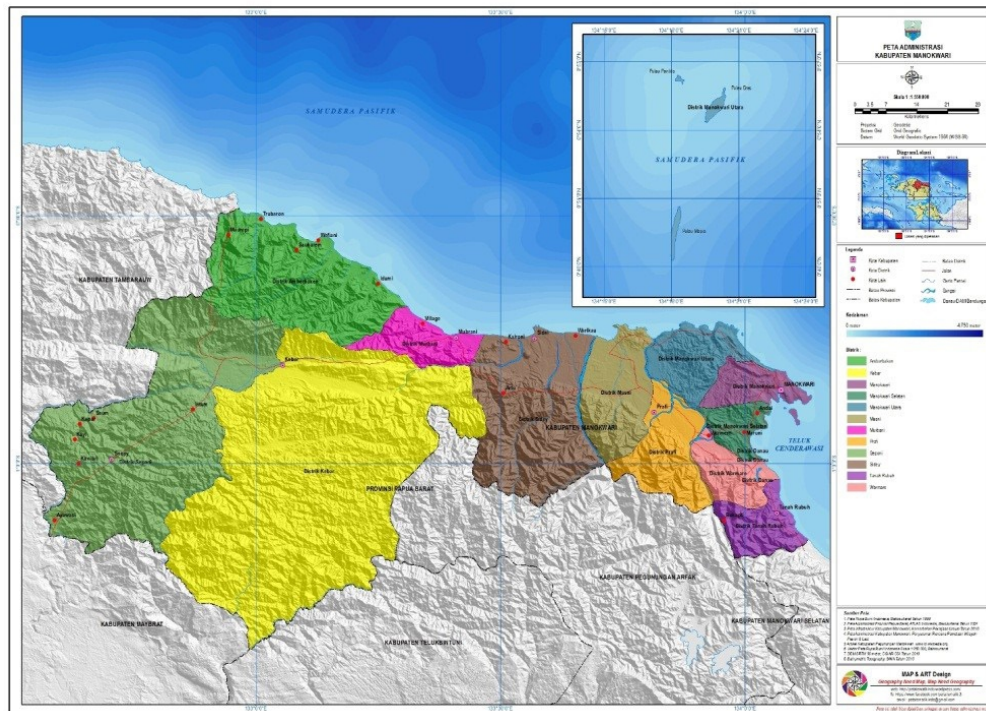
No	Distrik	Luas (km <sup>2</sup> )	Persentase (%)
1	Warmare	674,84	21,30
2	Prafi	311,13	9,82
3	Manokwari Barat	93,46	2,95
4	Manokwari Timur	32,00	1,01
5	Manokwari Utara	450,53	14,22
6	Manokwari Selatan	311,13	9,82
7	Tanah Rubu	271,52	8,57
8	Masni	596,90	18,84
9	Sidey	426,77	13,47
	Jumlah	3.168,28	100,00

Sumber : Kabupaten Manokwari Dalam Angka Tahun 2020

Dengan dimekarkannya Kabupaten Manokwari menjadi tiga kabupaten berpengaruh pada angka jumlah penduduk. Saat sebelum dimekarkan pada tahun 2012 penduduk sebesar 201.936 jiwa. setelah dimekarkan mengalami penurunan sebesar 15%. Presentase ini merupakan penduduk di dua kabupaten lainnya yaitu Manokwari Selatan dan Pegunungan Arfak.

Kabupaten Manokwari merupakan juga pusat perkembangan pembangunan, pelayanan dan pemberdayaan secara optimal terhadap kota maupun masyarakat, turut bersama-sama dengan Pemerintahan Provinsi Papua Barat melakukan perubahan-perubahan menuju kepada perbaikan kualitas sumberdaya manusia dengan memanfaatkan seluruh potensi yang ada di wilayah Kabupaten Manokwari. Berikut ini, gambaran tentang lokasi objek

penelitian yang diambil sebagai sampel yakni di Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari.



**Gambar 5.1 Peta Wilayah Kabupaten Manokwari**

### A. Susunan Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari

Sekretariat Daerah merupakan unsur pembantu pimpinan Pemerintah Kabupaten yang dipimpin oleh Sekretaris Daerah, berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Sekretariat Daerah mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan mengkoordinasikan penyelenggaraan, melaksanakan administrasi pemerintahan, administrasi pembangunan, dan pengembangan ekonomi, administrasi kesejahteraan rakyat, hukum, humas, perlengkapan serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Manokwari.

Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari adalah sebagai berikut :

1. Bupati
2. Sekretariat Daerah
3. Staf Ahli Bupati Bidang Hukum dan Politik
4. Staf Ahli Bupati Bidang Pemerintahan
5. Staf Ahli Bupati Bidang Kemasyarakatan dan Sumberdaya Manusia
6. Asisten Tata Praja Sekretariat Daerah Manokwari / Ass I
7. Asisten Ekonomi dan Pembangunan / Ass II
8. Asisten Adminitrasi Sekretariat Daerah Manokwari / Ass III

Selanjutnya ada 9 (sembilan) Bagian-bagian adalah sebagai berikut :

1. Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah
2. Bagian Pertanahan
3. Bagian Hukum dan Ham
4. Bagian Kesejahteraan Rakyat
5. Bagian Perekonomian Daerah
6. Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol
7. Bagian Organisasi
8. Bagian Umum
9. Bagian Barang dan Jasa

#### **B. Data Kepegawaian Organisasi Perangkat Daerah di Pemerintahan Kabupaten Manokwari**

Jumlah pegawai negeri sipil (PNS) menurut pendidikan tertinggi dan jenis kelamin dikabupaten manokwari (BPS, 2018) , adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.2 Data Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Manokwari**

Pendidikan Tertinggi	2018		
	Jumlah PNS Menurut Jenis Kelamin (Jiwa)		
	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
SD	102	12	114
SLTP	73	13	86
SMA	880	573	1453
Diploma I, II	95	135	230
Diploma III	199	286	485
Tingkat Sarjana/Doktor/Ph.D	693	719	1412
Jumlah	2034	1738	3780

Sumber : BPS Manokwari (2018)

## 5.2. Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari berjumlah 134 orang. Keseluruhan kuesioner yang diberikan kepada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari telah kembali 134 kuesioner yang diisi secara lengkap dan benar. Gambaran umum responden diperoleh melalui analisis deskriptif terhadap biodata yang telah diisi oleh responden. Karakteristik responden penelitian bertujuan mendeskripsikan karakteristik PNS menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama kerja dan tingkat pendidikan. Deskripsi karakteristik responden disajikan pada Tabel 5.3.

**Tabel 5.3 Karakteristik Responden Penelitian**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	66	55.0
	Perempuan	54	45.0
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
Usia	Hingga 25 th	14	11.7
	26-30 th	17	14.2
	31-40 th	43	35.8
	41-50 th	34	28.3
	>50 th	12	10.0
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
Pendidikan	SLTA	17	14.2
	Diploma	34	28.3
	S1	58	48.3
	S2/S3	11	9.2
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>
Lama Bekerja	1-5 tahun	12	10.0
	6-10 tahun	52	43.3
	10-15 tahun	40	33.3
	>15 tahun	16	13.3
	<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah (2020)

Berdasarkan hasil karakteristik responden penelitian dapat dilihat keragaman responden pada PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari.

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagian besar adalah laki-laki (55%) dibandingkan perempuan sebanyak 45%. Hal ini menunjukkan bahwa lelaki masih lebih banyak mendapat kepercayaan untuk menjadi pemimpin dibandingkan dengan perempuan, itu berarti bahwa fenomena menduduki gender masih terus terasa sampai dilingkungan birokrasi.

Peran perempuan dalam menduduki jabatan-jabatan strategis di pemerintahan masih kurang.

Berdasarkan hasil penelitian dari sisi usia menunjukkan bahwa karakteristik responden sebagian besar berusia produktif yaitu antara 31–40 tahun (35,8%), dan terbanyak kedua adalah pada usia 41-50 tahun (28,3%), dan sisanya berada pada usia muda hingga 30 tahun (25,9%) atau pada usia tua yaitu lebih 50 tahun (10%). Usia adalah salah satu bentuk dari *human capital* (Yi-Ching Chen dkk., 2012). Dimana, usia menjadi salah satu faktor yang memberikan pengaruh baik terhadap kinerja dan juga komitmen organisasional seorang karyawan dalam organisasi.

Selain jenis kelamin dan usia, tingkat pendidikan juga menjadi bagian dari karakter PNS yang ikut menentukan adanya perilaku menyimpang. Tingkat pendidikan sebagian besar PNS adalah sarjana S-1 (48,3%), kemudian Diploma (28,3%), SLTA (14,2%) dan paling sedikit berpendidikan pascasarjana (9,2%). Jelas tergambar bahwa PNS yang berada dilingkungan Sekretariat Daerah, pendidikannya sudah berada di level sarjana sampai level pascasarjana. Hal ini menunjukkan bahwa keilmuan dan intelektual sangat penting bagi seseorang karena menyangkut tentang skill, kecakapan maupun kemampuan seseorang. Masa kerja juga merupakan faktor lain yang bagi

seorang PNS dalam kaitannya dengan perilaku menyimpang. Masa kerja PNS paling banyak berada pada kisaran lebih dari 6-15 tahun (76,6%), dan sisanya tersebar pada 1-5 tahun (10%) dan lebih dari 15 tahun (13,3%).

### 5.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan dengan memaparkan, mengelompokkan dan mengklasifikasi setiap variabel ke dalam distribusi frekuensi, persentase, menghitung *mean*, pada pernyataan yang telah diberi penjelasan berdasarkan indikator yang paling tinggi dan terendah rata-ratanya. Nilai rata-rata semakin tinggi memberikan makna akan seringnya penerapan iklim etis, budaya organisasi, komitmen organisasional dan perilaku menyimpang. Pada skala Likert 1 – 5, rata-rata dengan nilai 3,4 atau lebih memberikan gambaran bahwa pada bagian tersebut sudah dapat dikategorikan tinggi atau sering atau baik atau kuat sesuai dengan predikat yang tepat. Deskripsi yang berhubungan dengan proporsi jawaban responden ada dibagi menjadi tiga bagian yaitu : (1) proporsi jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju, (2) proporsi jawaban netral atau tidak berpendapat, dan (3) proporsi jawaban setuju atau sangat setuju. Deskripsi keunggulan variabel didasarkan pada rata-rata indikator yang relatif paling tinggi dan dilengkapi dengan beberapa item dalam indikator tersebut dengan rata-rata tinggi. Demikian pula dalam mendeskripsikan bagian variabel yang lemah akan didasarkan pada rata-rata indikator yang relatif paling rendah.

#### 5.3.1 Deskripsi Variabel Iklim Etis

Deskripsi iklim etis terbagi atas 5 indikator yaitu tinggi kepedulian, hukum dan kode etis, aturan, mengutamakan kepentingan organisasi dan tetap menjaga kebebasan terhadap prinsip etis. Disbtribusi frekuensi variabel iklim etis dapat dilihat pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4 Deskripsi Variabel Iklim Etis (X1)

No	Indikator / Item	Skor Jawaban (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
<b>Kepedulian (X1.1)</b>							<b>3.77</b>
1	Kantor tempat kami bekerja senantiasa memperhatikan kesejahteraan pegawai	5.0	12.5	23.3	42.5	16.7	3.53
2	Kebijakan yang diambil berorientasi pada kebaikan seluruh pegawai	2.5	7.5	17.5	55.0	17.5	3.78
3	Apakah Anda diharapkan untuk selalu melakukan apa yang benar untuk Publik	2.5	3.3	10.8	54.2	29.2	4.04
4	Apakah Pegawai memberikan perhatian secara aktif terhadap kepentingan Publik	3.3	8.3	15.8	50.0	22.5	3.80
5	Efek terhadap publik dari keputusan-keputusan yang diambil menjadi perhatian utama dalam organisasi	3.3	4.2	17.5	52.5	22.5	3.87
6	Pegawai diharapkan untuk melakukan apa saja untuk memajukan kepentingan organisasi	2.5	14.2	19.2	46.7	17.5	3.63
<b>Hukum dan Kode Etis (X1.2)</b>							<b>3.70</b>
1	Semua pegawai di kantor sudah bekerja sesuai dengan undang-undang kepegawaian / kode etik PNS	5.8	15.8	20.0	40.0	18.3	3.49
2	Setiap keputusan yang diambil sudah disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku	2.5	8.3	17.5	55.0	16.7	3.75
3	Semua pegawai sudah menerapkan disiplin kerja secara baik	6.7	14.2	30.0	39.2	10.0	3.32
4	Pegawai diharapkan untuk mematuhi hukum dan standar profesional diatas pertimbangan lain	1.7	3.3	15.0	62.5	17.5	3.91
5	Dalam organisasi ini, pegawai diharapkan untuk mengikuti hukum atau standar operasional secara ketat	1.7	4.2	17.5	63.3	13.3	3.83
6	Dalam organisasi ini, hukum atau kode etik profesi adalah sebuah pertimbangan utama	3.3	5.0	5.8	69.2	16.7	3.91
<b>Hukum dan Kode Etis (X1.2)</b>							<b>3.70</b>
1	Semua pegawai di kantor sudah bekerja sesuai dengan undang-undang kepegawaian / kode etik PNS	5.8	15.8	20.0	40.0	18.3	3.49
2	Setiap keputusan yang diambil sudah disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku	2.5	8.3	17.5	55.0	16.7	3.75
3	Semua pegawai sudah menerapkan disiplin kerja secara baik	6.7	14.2	30.0	39.2	10.0	3.32
4	Pegawai diharapkan untuk mematuhi hukum dan standar profesional diatas pertimbangan lain	1.7	3.3	15.0	62.5	17.5	3.91
5	Dalam organisasi ini, pegawai diharapkan untuk mengikuti hukum atau standar operasional secara ketat	1.7	4.2	17.5	63.3	13.3	3.83
6	Dalam organisasi ini, hukum atau kode etik profesi adalah sebuah pertimbangan utama	3.3	5.0	5.8	69.2	16.7	3.91
<b>Aturan (X1.3)</b>							<b>3.65</b>
1	Semua pegawai dalam bekerja sudah mengikuti prosedur operasional (SOP)	2.5	20.8	17.5	48.3	10.8	3.44
2	Semua pegawai diharapkan untuk mematuhi peraturan prosedur organisasi	2.5	5.0	5.0	65.0	22.5	4.00
3	Apakah semua pegawai dalam bekerja sudah mengikuti aturan secara benar (Jam masuk kerja, jam istirahat kerja, jam pulang kerja)	2.5	20.8	34.2	33.3	9.2	3.26
4	Apakah pegawai yang tidak menaati peraturan dan kesalahan akan dikenakan sanksi	3.3	1.7	15.0	60.0	20.0	3.92
<b>Pengutamaan Kepentingan Organisasi (X1.4)</b>							<b>3.84</b>
1	Dalam bekerja semua pegawai mengutamakan kepentingan kantor diatas kepentingan pribadi	0.8	10.8	18.3	55.8	14.2	3.72
2	Dalam organisasi unit-unit kerja memiliki rencana masing-masing untuk meningkatkan pelayanan	0.0	2.5	23.3	61.7	12.5	3.84
3	Fungsi kualitas layanan merupakan bagian dari rencana kerja dari strategis organisas	0.0	1.7	12.5	73.3	12.5	3.97



Lanjutan Tabel 5.4

No	Indikator / Item	Skor Jawaban (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
	menuju pada peningkatan kepuasan (rencana yang jelas, prasarana pendukung dan SDM yang terampil)						
5	Organisasi memiliki system untuk menyebarluaskan pengetahuan organisasi dengan baik kepada pegawai	0.0	3.3	23.3	58.3	15.0	3.85
<b>Kebebasan Terhadap Prinsip Etis (X1.5)</b>							<b>3.77</b>
1	Dalam bekerja, semua pegawai juga menerapkan prinsip etika kepegawaian	4.2	8.3	10.0	55.0	22.5	3.83
2	Dalam bekerja Pegawai bebas memutuskan apa yang terbaik bagi dirinya	5.8	19.2	29.2	30.8	15.0	3.30
3	Rutinitas pekerjaan yang ada sudah sesuai dengan standar kualitas jam kerja	1.7	20.0	18.3	46.7	13.3	3.50
4	Dalam bekerja organisasi memiliki kebijakan-kebijakan yang etis.	0.8	3.3	18.3	55.0	22.5	3.95
5	Jika pegawai diketahui memiliki perilaku tidak etis yang menghasilkan keuntungan pribadi, maka pegawai	0.0	4.2	12.5	50.8	32.5	4.12
6	Untuk mencapai keberhasilan di perusahaan saya, adalah penting untuk kompromi pada satu etika	2.5	2.5	17.5	55.0	22.5	3.93
<b>Mean variabel iklim etis (X1)</b>							<b>3.75</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Keterangan : 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = tidak berpendapat; 4 = setuju; 5 = sangat setuju

Berdasarkan Tabel 5.4 di atas, diketahui secara keseluruhan nilai rata-rata variabel iklim etis sebesar 3,75 termasuk dalam kategori baik/kuat. Artinya PNS di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari menilai iklim etis saat ini sudah dirasakan dengan ciri-ciri tingginya kepedulian (3,77), hukum dan kode etis dipraktekkan dengan baik (3,70), aturan dilaksanakan dengan baik (3,65), mengutamakan kepentingan organisasi (3,84) dan tetap menjaga kebebasan terhadap prinsip etis (3,77). Keunggulan iklim etis ada pada PNS mengutamakan kepentingan organisasi dengan rata-rata 3,84, sedangkan kelemahan ada pada indikator aturan dengan rata-rata 3,65.

Indikator mengutamakan kepentingan organisasi dengan 5 item mempunyai nilai rata-rata kisaran rata-rata 3,72 – 3,97% dan menjadi bagian keunggulan dari iklim etis. Proporsi jawaban setuju atau sangat setuju berada dalam rentang 70,0% - 85,8%. Deskripsi ini menjelaskan bahwa banyak PNS di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari yang telah sadar bahwa dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya harus mengutamakan

kepentingan kantor. Deskripsi lain yang dijelaskan melalui nilai proporsi jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju dalam kisaran 1,7% - 11,7% menggambarkan bahwa tidak banyak PNS di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari yang mengutamakan individunya saat menjalankan tugas dan pekerjaan.

Indikator aturan dengan 4 item mempunyai kisaran rata-rata 3,26 - 4,00 dan menjadi bagian kelemahan dari iklim etis. Proporsi jawaban setuju atau sangat setuju berada dalam rentang 42,5% - 87,5%. Gambaran indikator aturan dikaitkan dengan standar etis prinsip, karena berkaitan dengan penerimaan aturan-aturan yang telah ditentukan organisasi. Oleh karena itu keputusan organisasi diambil berdasarkan aturan-aturan atau standar seperti kode etik.

Deskripsi lain yang dijelaskan melalui nilai proporsi jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju dalam kisaran 5,0% - 23,3% menggambarkan bahwa tidak banyak PNS di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari yang sering mengabaikan aturan-aturan dalam organisasi. Diantara hal yang perlu ditingkatkan ada pada item ketiga yaitu PNS bisa lebih memperhatikan jam masuk, jam istirahat kerja dan jam pulang.

### 5.3.2. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Deskripsi budaya organisasi terbagi atas 3 indikator dengan nilai rata-rata 3,99 memberikan gambaran bahwa PNS di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari merasakan budaya organisasi di setiap unit kerja termasuk kategori baik. Ciri-ciri budaya organisasi yang baik ini yaitu disiplin kerja yang baik (3,99), terbentuk kemitraan dan layanan prima (3,93) dan keterbukaan (4,04). Keunggulan budaya organisasi ada pada keterbukaan dengan rata-rata 4,04, sedangkan kelemahan ada pada kemitraan dan layanan prima dengan rata-rata 3,93.

Tabel 5.5 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)

No	Indikator / Item	Skor Jawaban (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
<b>Indikator Kedisiplinan (X2.1)</b>							<b>3.99</b>
1	Dalam aktivitas kantor, semua pegawai selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat	3.3	2.5	8.3	59.2	26.7	4.03
2	Semua pegawai wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi	4.2	0.0	9.2	64.2	22.5	4.01
3	Disiplin bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyanangi peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.	30.0	1.7	0.0	7.5	60.8	4.18
4	Semua pegawai yang tidak mentaati peraturan akan dikenakan sanksi	1.7	3.3	10.8	69.2	15.0	3.93
5	Dalam aktivitas kantor, sanksi hukuman yang diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai.	0.0	8.3	12.5	69.2	10.0	3.81
<b>Indikator Kemitraan dan Layanan Prima (X2.2)</b>							<b>3.9</b>
1	Semua pegawai bertanggung jawab terhadap hasil yang ditugaskan oleh atasan	0.8	4.2	9.2	52.5	33.3	4.13
2	Pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan	4.2	10.8	6.7	61.7	16.7	3.76
3	Di dalam organisasi, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan	0.0	5.0	5.8	65.0	24.2	4.08
4	Pegawai dituntut untuk menjadi anggota satuan kerja kompak, handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang terbaik bagi organisasi	1.7	3.3	10.8	63.3	20.8	3.98
5	Semua pegawai melakukan pekerjaan sudah sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi	3.3	10.0	19.2	52.5	15.0	3.66
6	Saya dituntut untuk menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang optimal kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang optimal	2.5	0.8	15.0	60.8	20.8	3.97
7	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan	1.7	0.0	12.5	64.2	21.7	4.04
8	Saya melakukan pekerjaan sudah sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi	4.2	0.0	15.0	66.7	14.2	3.87
<b>Indikator Keterbukaan (X2.3)</b>							<b>4.04</b>
1	Semua pegawai bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang ditugaskan oleh Atasan	0.8	5.0	12.5	55.8	25.8	4.01
2	Semua pegawai setuju bahwa adanya keterbukaan antar pegawai dapat berpengaruh besar dalam meningkatkan komunikasi interpersonal yang efektif	0.8	3.3	11.7	56.7	27.5	4.07
3	Pimpinan memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus pegawai lakukan	0.0	4.2	7.5	57.5	30.8	4.15
4	Semua pegawai diminta oleh Pimpinan untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan	0.0	2.5	6.7	72.5	18.3	4.07
5	Pimpinan mendorong semua pegawai untuk melakukan kreatifitas dalam pekerjaan	4.2	0.0	14.2	55.8	25.8	3.99
6	Pegawai selalu dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja	0.8	6.7	15.0	53.3	24.2	3.93
<b>Mean Variabel Budaya Organisasi (X2)</b>							<b>3.99</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Keterangan : 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = tidak berpendapat;  
4 = setuju; 5 = sangat setuju

Indikator keterbukaan dengan 6 item dengan kisaran rata-rata 3,93 – 4,15 termasuk dalam predikat baik dan menjadi bagian keunggulan dari budaya organisasi. Proporsi jawaban setuju atau sangat setuju berada dalam rentang 77,5% - 90,8%. Keterbukaan adalah suatu nilai dalam budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh sumber daya manusia dalam rangka pelaksanaan sistem informasi secara terbuka untuk tujuan kelancaran. Bentuk-bentuk keterbukaan antara lain kesiapan menerima kritik dan saran, memperhatikan saran dan keterbukaan sistem penilaian. Deskripsi lain yang dijelaskan melalui nilai proporsi jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju dalam kisaran 2,5% - 7,5% menggambarkan bahwa sangat sedikit PNS di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari yang menilai adanya keterbukaan yang buruk pada organisasi ini.

Indikator kemitraan dan layanan prima dengan 8 item dengan kisaran rata-rata 3,66 – 4,13 dan menjadi bagian kelemahan dari budaya organisasi. Proporsi jawaban setuju atau sangat setuju berada dalam rentang 67,5% - 89,2%. Kemitraan dan layanan prima merupakan pola kerjasama antara pihak karyawan/pegawai dan juga antara atasan dan bawahan dalam melakukan pembinaan dan bimbingan terhadap program kerja. Deskripsi pada bagian lain yang menjelaskan rendahnya penilaian kemitraan dan layanan prima didasarkan pada nilai proporsi jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju dalam kisaran 1,7% - 15,0% menggambarkan bahwa tidak banyak PNS yang menilai kurang. Diantaranya ada satu hal yang penting untuk meningkatkan kemitraan dan layanan prima yaitu ada pada item kelima bahwa PNS harus melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

### 5.3.3. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

Deskripsi komitmen organisasional terbagi atas 3 indikator dengan nilai rata-rata 3,55 dengan kisarannya 3,47 – 3,67 memberikan gambaran bahwa para PNS menilai pelaksanaan komitmen organisasional saat ini sudah dinilai baik sesuai dengan ciri-ciri yang berhubungan dengan dasar penilaian komitmen organisasional yaitu tingginya komitmen afektif (3,67), komitmen normatif (3,51) dan komitmen berkelanjutan (3,47). Keunggulan komitmen organisasional ada pada komitmen afektif dengan rata-rata 3,67, sedangkan kelemahan ada pada komitmen berkelanjutan dengan rata-rata 3,47.

**Tabel 5.6 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional (Y1)**

No	Indikator / Item	Skor Jawaban (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
<b>Komitmen Afektif (Y1.1)</b>							<b>3.67</b>
1	Semua pegawai merasa bahagia berkarier di kantor	0.0	12.5	17.5	56.7	13.3	3.71
2	Semua pegawai mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap pekerjaan	0.0	4.2	21.7	63.3	10.8	3.81
3	Semua pegawai akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini	1.7	12.5	36.7	43.3	5.8	3.39
4	Organisasi menciptakan semangat kerja bagi pegawai	2.5	2.5	25.8	56.7	12.5	3.74
5	Semua pegawai merasa bangga menjadi bagian diorganisasi ini	0.0	6.7	25.0	58.3	10.0	3.72
<b>Komitmen Normatif (Y1.2)</b>							<b>3.5</b>
1	Loyalitas menjadi alasan bagi semua pegawai untuk tetap bekerja	0.0	7.5	9.2	65.0	18.3	3.94
2	Tetap tinggal bekerja dengan baik sangat penting untuk kepentingan karier pegawai	0.8	6.7	12.5	67.5	12.5	3.84
3	Sangat sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain	2.5	28.3	36.7	25.8	6.7	3.06
4	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang	4.2	20.8	31.7	37.5	5.8	3.20
<b>Komitmen Berkelanjutan (Y1.3)</b>							<b>3.47</b>
1	Sulit rasanya untuk melepaskan pekerjaan sebagai PNS	0.8	11.7	19.2	47.5	20.8	3.76
2	Tak ada pilihan lain bagi semua pegawai untuk meninggalkan pekerjaan sekarang	1.7	5.0	32.5	51.7	9.2	3.62
3	Semua pegawai merasa bahwa banyak hal akan terganggu jika ia meninggalkan pekerjaan	3.3	19.2	25.8	39.2	12.5	3.38
4	Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji	4.2	18.3	30.8	42.5	4.2	3.24
5	Sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya Keluar	5.8	15.8	22.5	48.3	7.5	3.36
<b>Mean variabel komitmen organisasional (Y1)</b>							<b>3.55</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Keterangan : 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = tidak berpendapat;  
4 = setuju; 5 = sangat setuju

Indikator komitmen afektif dengan 5 item mempunyai kisaran rata-rata 3,39 – 3,81 dan menjadi bagian keunggulan dari indikator ini. Proporsi jawaban setuju atau sangat setuju berada dalam rentang 49,2% - 74,2%. Komitmen afektif adalah pengukuran terhadap PNS seberapa besar ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional. Deskripsi lain yang dijelaskan melalui proporsi jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju dalam kisaran 4,2% - 14,2% menggambarkan bahwa ada sebagian kecil PNS merasa belum ada ikatan emosional dengan organisasinya.

Indikator komitmen berkelanjutan dengan 5 item mempunyai kisaran rata-rata 3,24 – 3,76 dan menjadi bagian kelemahan dari indikator ini. Proporsi jawaban setuju atau sangat setuju berada dalam rentang 46,7% - 68,3% menjelaskan bahwa sebagian besar PNS merasa bisa bertahan bekerja di organisasi ini. Komitmen berkelanjutan terukur dari seberapa tinggi PNS tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji keuntungan lain, atau karena PNS tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Deskripsi pada bagian lain yang dijelaskan melalui nilai proporsi jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju dalam kisaran 6,7% - 22,5% menggambarkan bahwa pada sebagian kecil PNS belum optimal dalam memenuhi ketentuan komitmen organisasional. Diantara hal yang perlu ditingkatkan ada pada item ke empat yaitu PNS tetap bertahan bekerja karena kebutuhan gaji.

#### **5.3.4. Deskripsi Variabel Perilaku Menyimpang (Y2)**

Deskripsi perilaku menyimpang terbagi atas 2 indikator dengan nilai rata-rata 2,33. Berada pada kisaran rata-rata 2,25 – 2,41 memberikan gambaran bahwa perilaku menyimpang para PNS tergolong rendah sesuai dengan ciri-ciri yang berhubungan dengan motivasi ini yaitu memiliki penyimpangan interpersonal rendah (2,41) dan organisasi rendah (2,25). Keunggulan perilaku

menyimpang ada pada bagian penyimpangan organisasi dengan rata-rata 2,25, sedangkan kelemahan ada pada penyimpangan interpersonal dengan rata-rata 2,41.

Indikator penyimpangan organisasi dengan 8 item mempunyai kisaran rata-rata 2,06 – 2,77 dan menjadi bagian keunggulan dari perilaku menyimpang.

Proporsi jawaban setuju atau sangat setuju berada dalam rentang 5,8% - 27,5%.

Perilaku menyimpang organisasi adalah perilaku menyimpang yang berimplikasi negatif bagi organisasi. Beberapa bentuk penyimpangan adalah mengambil barang kantor, melakukan kesalahan, melakukan penyalahgunaan wewenang, menyalahgunakan dana keuangan, bersantai pada jam kantor, memperpanjang waktu istirahat, tidak taat pada pimpinan dan belum bisa memegang rahasia organisasi. Deskripsi lain yang dijelaskan melalui nilai proporsi jawaban sangat tidak setuju atau tidak setuju dalam kisaran 45,8% - 80,0% menggambarkan bahwa sebagian besar PNS menilai bahwa penyimpangan organisasi yang ada dalam diri mereka adalah rendah.

**Tabel 5.7 Deskripsi Variabel Perilaku Menyimpang (Y2)**

No	Indikator / Item	Skor Jawaban (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
<b>Penyimpangan Interpersonal (Y2.1)</b>							<b>2.41</b>
1	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang menyinggung perasaan teman sekanter	13.3	45.0	34.2	7.5	0.0	2.36
2	Masih ada pegawai yang berkomunikasi dengan ungkapan tidak sopan terhadap rekan kerja/pimpinan	19.2	50.8	26.7	3.3	0.0	2.14
3	Dalam lingkungan kerja, ada pegawai yang suka bergosip tentang kejelekan pribadi orang lain	11.7	47.5	25.0	10.8	5.0	2.50
4	Masih ada pegawai yang melakukan tindakan kekerasan /fisik	12.5	33.3	33.3	18.3	2.5	2.65
5	Masih ada pegawai yang menjelek-jelekan rekan kerjanya	10.0	50.0	30.0	8.3	1.7	2.42
<b>Indikator Penyimpangan Organisasi (Y2.2)</b>							<b>2.25</b>
1	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang mengambil barang milik kantor untuk keperluan pribadi	10.8	35.0	26.7	21.7	5.8	2.77
2	Dalam bekerja masih ada pegawai yang melakukan kesalahan pertanggungjawaban	11.7	55.8	21.7	10.0	0.8	2.33
3	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang menyalahgunakan kewenangan jabatan	7.5	50.0	32.5	8.3	1.7	2.47
4	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang melakukan penyalahgunaan keuangan yang tidak sesuai dengan	6.7	45.8	33.3	14.2	0.0	2.55

Lanjutan Tabel 5.7

No	Indikator / Item	Skor Jawaban (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
	prosedur penggunaannya						
5	Masih ada pegawai yang bersantai pada jam kantor	25.8	50.8	17.5	3.3	2.5	2.06
6	Masih terdapat pegawai yang memperpanjang waktu istirahat	21.7	56.7	12.5	5.0	4.2	2.13
7	Masih terdapat pegawai yang tidak taat pada perintah pimpinan	16.7	60.0	14.2	7.5	1.7	2.18
8	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang belum bisa memegang rahasia kepegawaian (kantor)	18.3	61.7	11.7	6.7	1.7	2.12
	<b>Mean variabel perilaku menyimpang (Y2)</b>						<b>2.33</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Keterangan : 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = tidak berpendapat;  
4 = setuju; 5 = sangat setuju

Indikator penyimpangan interpersonal dengan 5 item mempunyai kisaran rata-rata 2,14 – 2,65 dan menjadi bagian kelemahan dari perilaku menyimpang.

Proporsi jawaban setuju atau sangat setuju berada dalam rentang 3,3%-

20,8%. Perilaku menyimpang antar pribadi (*interpersonal deviance*) adalah

perilaku menyimpang yang berimplikasi negatif bagi individu. Beberapa bentuk

perilaku menyimpang interpersonal yaitu: menyinggung rekan, berkomunikasi

tidak sopan, membuat gossip, melakukan tindak kekerasan dan menjelek-

jelekan rekan.. Deskripsi lain yang dijelaskan melalui nilai proporsi jawaban

sangat tidak setuju atau tidak setuju dalam kisaran 45,8% - 70,0%

menggambarkan bahwa perilaku menyimpang interpersonal adalah dilakukan

oleh sedikit PNS yang berada di wilayah Sekretriariat Daerah Pemerintah

Kabupaten Manokwari. Namun pada proporsi jawaban netral atau tidak

berpendapat ini cukup banyak pada kisaran 25,0% - 34,2% yang menjelaskan

kelompok PNS yang masih kesulitan menilai apakah mereka telah melakukan

perilaku menyimpang interpersonal atau tidak. Diantara dua hal penting yang

perlu dikurangi adalah item keempat yaitu PNS masih melakukan tindakan

kekerasan fisik.



## 5.4. Hasil Model PLS SEM

### 5.4.1. Pengujian Asumsi Linieritas

Sebelum melakukan evaluasi lebih lanjut dari analisis ini, perlu melakukan terlebih dahulu uji asumsi linieritas, yaitu bahwa hubungan antar konstruk yang akan diuji memiliki hubungan linier. Pemeriksaan asumsi linieritas ini menggunakan *test of linierity* menggunakan total skor pada setiap variabel dan dihitung menggunakan software SPSS.

Asumsi linieritas dalam analisis jalur hanya berkaitan dengan pemodelan persamaan struktural dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu hubungan antar variabel dalam model struktural adalah linier. Artinya peningkatan atau peningkatan variasi pada variabel bebas diikuti secara konsisten oleh peningkatan atau peningkatan variasi pada variabel terikat sehingga hubungan akan membentuk garis lurus atau linier. Hasil linieritas menerangkan bahwa seluruh jalur memenuhi asumsi linieritas yaitu hasil uji F pada bagian *linierity* adalah signifikan ( $p < 0,05$ ). Terdapat hasil uji penunjang pada bagian lainnya yaitu *deviation from linierity* yang bertujuan menguji apakah linieritas yang terpenuhi juga didukung dengan rendahnya kecocokan model untuk hubungan non linier. Apabila hasil uji *deviation from linierity* adalah tidak signifikan ( $p > 0,05$ ), berarti hubungan kedua variabel memang linier. Akan tetapi, apabila hasil uji *deviation from linierity* adalah signifikan ( $p < 0,05$ ), berarti hubungan kedua variabel bisa linier dan juga tidak linier. Sehingga asumsi linieritas ini terpenuhi jika hasil uji bagian *linierity* adalah signifikan. Analisis ini memberikan kesimpulan bahwa persyaratan linieritas telah terpenuhi pada seluruh jalur yang ada dalam model hipotesis. Pada hasil uji *linierity* hasil uji F adalah signifikan ( $p < 0,05$ ).

Tabel 5.8 Pemeriksaan Asumsi Linieritas

Hubungan	Linierity		Deviation from Linierity		Keterangan
	F	P	F	P	
Iklm etis -> Komitmen organisasional	107,243	0,000	2,946	0,000	Linier
Budaya Organisasi -> Komitmen organisasional	105,040	0,000	2,047	0,003	Linier
Iklm etis -> Perilaku menyimpang	107,808	0,000	1,647	0,031	Linier
Budaya organisasi -> Perilaku menyimpang	152,210	0,000	2,109	0,002	Linier
Komitmen organisasional -> Perilaku menyimpang	99,940	0,000	4,703	0,000	Linier

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

#### 5.4.2. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model PLS memiliki dua bagian yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) dan diolah berdasarkan skor indikator.

Pengujian model pengukuran dalam riset ini bertujuan untuk mengevaluasi indikator yang bersifat reflektif terhadap konstraknya. Analisis atas indikator – indikator yang digunakan diuji agar memberikan makna atas kontribusi yang diberikan oleh variabel laten.

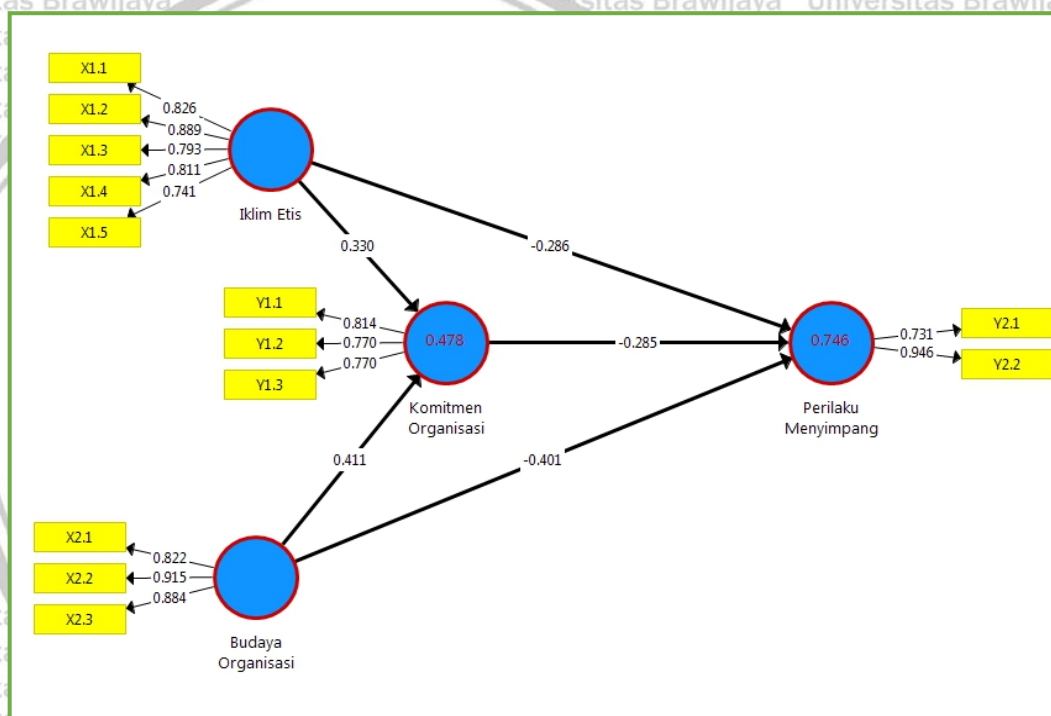
Analisis secara empiris bertujuan memvalidasi model dan reliabilitas konstruk yang mencerminkan parameter-parameter pada variabel laten atau konstruk yang dibangun berdasarkan teori dan kajian empiris. Penelitian ini menggunakan empat variabel yaitu iklim etis, budaya organisasi, komitmen organisasional dan perilaku menyimpang dengan indikator yang bersifat reflektif.

Outer model dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat hasil *convergent validity* masing – masing indikator. Model PLS SEM dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Untuk hal ini *loading factor* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator (Solimun, 2010).

*Outer model* atau *measurement model* adalah penilaian terhadap validitas dan reliabilitas variabel penelitian. Hasil analisis pada outer model seluruh

loading factor lebih dari 0,50 sehingga tidak ada item yang dibuang. *Outer model* menjelaskan bahwa validitas konstruk dari masing-masing indikator sudah memenuhi syarat. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *convergent validity*. Berdasarkan ketiga kriteria penilaian model pengukuran, maka pengujian model pengukuran setiap indikator yang merefleksikan konstruk atau variabel laten dapat dijelaskan sebagai berikut.

Evaluasi terhadap *outer model* didasarkan pada hasil perhitungan model hipotesis.



Gambar 5.2. *Outer Model*

#### a. *Discriminant Validity*

Hasil perhitungan *discriminant validity* dengan menggunakan nilai *cross loading* pada analisis data penelitian ini disajikan pada Tabel 5.9 adalah sebagai berikut :

Tabel 5.9 *Loading Factor* dan *Crossloading*

Indikator	Iklm etis	Budaya organisasi	Komitmen organisasional	Perilaku menyimpang
X11	<b>0.826</b>	0.683	0.613	-0.621
X12	<b>0.889</b>	0.714	0.562	-0.733
X13	<b>0.793</b>	0.486	0.367	-0.500
X14	<b>0.811</b>	0.543	0.536	-0.625
X15	<b>0.741</b>	0.534	0.453	-0.587
X21	0.539	<b>0.822</b>	0.529	-0.677
X22	0.735	<b>0.915</b>	0.648	-0.748
X23	0.651	<b>0.884</b>	0.531	-0.665
Y11	0.648	0.650	<b>0.814</b>	-0.586
Y12	0.405	0.451	<b>0.770</b>	-0.520
Y13	0.404	0.411	<b>0.770</b>	-0.607
Y21	-0.378	-0.400	-0.370	<b>0.731</b>
Y22	-0.807	-0.843	-0.766	<b>0.946</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Pengujian *discriminant validity* dalam penelitian menggunakan nilai *cross loading* dan *square root of average (AVE)* dengan tujuan memeriksa (menguji) apakah indikator valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten.

*Discriminant validity* dengan menggunakan nilai *cross loading*. Jika nilai *cross loading* setiap indikator dari variabel bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid.

Validasi berdasarkan *loading factor* pada seluruh indikator adalah baik karena bernilai lebih dari 0,5. Selain itu seluruh indikator selain karena *loading factor* lebih dari 0,50 juga bernilai paling tinggi pada konstruksya jika dibandingkan dengan *cross loading* pada konstruk lainnya. Evaluasi *outer model* berdasarkan *loading factor* dan *cross loading* termasuk dalam kategori baik.

*Discriminant validity* menggunakan *square root of average extracted* ( $\sqrt{AVE}$ ). Jika nilai akar AVE setiap variabel laten lebih besar dari korelasi dengan variabel lainnya, maka instrumen dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik seperti tampak pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10 Hasil *Discriminant Validity*

Variabel	Iklm etis	Budaya organisasi	Komitmen organisasional	Perilaku menyimpang
Iklm etis	0.813			
Budaya organisasi	0.738	0.874		
Komitmen organisasional	0.633	0.655	0.785	
Perilaku menyimpang	-0.762	-0.799	-0.728	0.846

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Keterangan: Koefisien pada bagian diagonal adalah akar AVE; Koefisien di luar diagonal adalah koefisien korelasi antar konstruk; AVE = Average Variance Extracted

Selain memenuhi validitas konvergen, suatu model pengukuran yang bersifat reflektif harus memiliki validitas diskriminan. Suatu model pengukuran memenuhi validitas diskriminan apabila akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan koefisien korelasi dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh, konstruk iklim etis mempunyai nilai AVE sebesar 0,662 (Lihat Tabel 5.12) maka didapatkan akar AVE sebesar 0,813. Besar koefisien korelasi konstruk iklim etis dengan konstruk lainnya berkisar -0,762 – 0,738 sehingga analisis ini memberikan kesimpulan adanya *discriminant validity* yang cukup baik. Tabel 5.10 menjelaskan seluruh hasil *discriminat validity*. Hasil menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* suatu variabel lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar variabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *outer model* penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 5.11 Hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Variabel	Iklm etis	Budaya organisasi	Komitmen organisasional	Perilaku menyimpang
Iklm etis				
Budaya organisasi	0.844			
Komitmen organisasional	0.783	0.835		
Perilaku menyimpang	0.915	0.983	0.998	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Validitas konstruk juga dapat dilihat dari hasil *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*, dimana diharapkan dalam model yang sesuai rasio HTMT harus di

bawah 1,0 (Garson, 2016). Jadi rasio HTMT merupakan nilai pendukung atau penguat dari nilai validitas diskriminan. Antar konstruk akan menunjukkan reabel yang kuat bila nilai rasio HTMT kurang dari 1.0. Hasil analisis yang ditunjukkan pada Tabel 5.11 menunjukkan nilai rasio HTMT antar konstruk telah menunjukkan < 1,0. Jadi kelima konstruk telah menunjukkan adanya validitas yang baik berdasarkan nilai rasio HTMT.

### b. Composite Reliability

*Composite reliability* dan *average variance extracted* (AVE) menguji nilai reliabilitas antara indikator dari konstruk yang membentuknya. Hasil *composite reliability* dikatakan baik jika nilainya di atas 0.70 dan untuk AVE adalah baik jika bernilai lebih dari 0.50. Hasil pengujian *composite reliability* dan AVE outer model disajikan pada Tabel 5.12 berikut ini.

**Tabel 5.12 Hasil Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil
Iklm etis	0.872	0.907	0.662	Reliabel
Budaya organisasi	0.845	0.907	0.765	Reliabel
Komitmen organisasional	0.691	0.828	0.616	Reliabel
Perilaku menyimpang	0.640	0.832	0.715	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki koefisien *composite reliability* berkisar 0,828 – 0,907 (lebih dari 0,70) dan AVE berkisar 0.616 – 0.765 (lebih dari 0,50). Dengan demikian, hasil semua outer model yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit model* dengan mengevaluasi *inner model*.

### c. Convergent Validity

*Convergent validity* mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk, dapat dilihat dari *outer loading*. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup, pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator. *Outer loading* dengan nilai paling tinggi berarti indikator tersebut merupakan pengukur terkuat / terpenting dalam merefleksikan dari variabel laten yang bersangkutan. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator sebagai pengukur dari masing-masing variabel. Indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Dalam model PLS, *loading factor* untuk indikator reflektif adalah *outer loading*.

**Tabel 5.13 Loading Factor Indikator**

Variabel	Indikator	Label	Loading Factor
Iklim Etis	X11	Kepedulian	0.826
	X12	Hukum dan undang-undang	0.889
	X13	Aturan	0.793
	X14	Instrumen	0.811
	X15	Kemandirian	0.741
Budaya organisasi	X21	Kedisiplinan	0.822
	X22	Kemitraan	0.915
	X23	Keterbukaan	0.884
Komitmen organisasional	Y11	Afektif	0.814
	Y12	Normatif	0.770
	Y13	Berkelanjutan	0.770
Perilaku menyimpang	Y21	Antar pribadi	0.731
	Y22	Organisasi	0.946

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

#### 5.4.3. Kecocokan Model

Kecocokan model atau *fit model* bisa diukur dengan tiga indeks kecocokan model, yaitu SRMR, determinasi model ( $R_m^2$ ) dan koefisien *Goodness of Fit* (GoF). Pada model SEM dengan pendekatan *Partial Least Square* atau SEM-PLS tingkat kecocokan model akan digunakan nilai

*Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). SRMR merupakan *fit model* yang dikembangkan oleh Hu dan Bentler (1999) untuk CB-SEM. SEM-PLS mengadopsi SRMR untuk mengetahui perbedaan antara kovarian sampel dan kovarian yang dihasilkan oleh SEM-PLS. SRMR mewakili nilai rerata seluruh *standardized residual*, dan mempunyai rentang dari 0 menuju 1. Model yang mempunyai kecocokan baik (*good fit*) akan mempunyai nilai SRMR lebih kecil dari 0,08 dan berstatus kecocokan yang kurang baik (*poor fit*) jika bernilai lebih dari 0,10. Model yang diajukan dalam penelitian ini memiliki nilai SRMR sebesar 0,104, yang berarti lebih dari 0,10, maka dapat disimpulkan bahwa model berstatus *poor fit*. Nilai NFI sebesar 0,793 (lebih dari 0,50) juga menerangkan bahwa tingkat kecocokan model adalah baik.

**Tabel 5.14 Hasil Uji Kecocokan Model dengan SRMR dan NFI**

Indeks	Statistik	Batas <i>Good Fit</i>	Batas <i>Poor Fit</i>
SRMR	0,104	Kurang dari 0,08	Lebih dari 0,10
NFI	0,749	Lebih dari 0,50	Kurang dari 0,50

Sumber: Hasil Pengolahan Data, (2020)

Kecocokan model dapat dinilai dari koefisien determinasi model ( $R_m^2$ ). Koefisien determinasi model dihitung dengan menggunakan seluruh koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang ada di dalam model. Hasil perhitungan  $R^2$  dapat dilihat pada Tabel 5.15. Nilai  $R^2$  untuk variabel komitmen organisasional adalah 0,478. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi iklim etis dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional sebesar 47,8%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai  $R^2$  untuk variabel perilaku menyimpang adalah 0,746. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kontribusi iklim etis, budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap perilaku menyimpang sebesar 74,6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.



Tabel 5.15 Hasil Pengukuran R-Square

Variabel Dependen	R <sup>2</sup>
Komitmen organisasional	0,478
Perilaku menyimpang	0,746

Sumber: Hasil Pengolahan Data, (2020)

Hair *et al.* (2014) menyatakan bahwa secara umum koefisien determinasi tergolong rendah jika bernilai kurang dari 0,20, sementara pada hasil model ini kedua koefisien bernilai lebih dari 0,20. Sehingga berdasarkan hasil ini kecocokan model sudah tergolong baik. Cara menghitung kecocokan model yang lain adalah menghitung koefisien determinasi model ( $R_m^2$ ). Menghitung kecocokan model dapat dilakukan dengan formula berikut :

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,478)(1 - 0,746)$$

$$R_m^2 = 1 - 0,133$$

$$R_m^2 = 0,867$$

Hasil penghitungan menunjukkan nilai  $R_m^2$  sebesar 0,867 yang berarti model penelitian ini memiliki kecocokan model yang tinggi. Ketepatan model sebesar 86,7% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 86,7% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

Tabel 5.16 Indeks Goodness of Fit (GoF)

Variabel	Communality	R <sup>2</sup>
Iklim etis	0.662	-
Budaya organisasi	0.765	-
Komitmen organisasional	0.616	0,478
Perilaku menyimpang	0.715	0,746
<b>Jumlah</b>	<b>2.758</b>	<b>1.224</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>0.690</b>	<b>0.612</b>
<b>Indeks (GoF)</b>	<b>0.650</b>	

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Keterangan : Nilai communality diambil dari nilai AVE

Kecocokan model struktural pada *inner model* menggunakan nilai GoF (*goodness of fit*) untuk mengukur seberapa baik model yang dihasilkan. Besaran GoF memiliki rentang nilai 0 - 1, semakin mendekati 1 berarti model semakin baik.

Nilai GoF lebih dari 0,33 menerangkan adanya kecocokan model yang baik.

Kecocokan model dapat pula dihitung menggunakan indeks *goodness of fit*.

Indeks *goodness of fit* (GoF) didefinisikan sebagai rata-rata geometris atau akar dari hasil kali rata-rata *communality* dan rata-rata  $R^2$  untuk semua konstruk endogen (Tenenhaus et al., 2005). Indeks GoF menunjukkan kekuatan prediksi

atas model keseluruhan. Nilai GoF memiliki interval antara 0 sampai dengan 1.

Nilai GoF yang mendekati angka 1, sekurang-kurangnya 0,33 menunjukkan estimasi model path yang baik (Aktek et al., 2011). Indeks GoF untuk model penelitian ini sebesar 0,650. Dengan demikian, model struktural yang menjelaskan hubungan keempat variabel memiliki daya prediksi yang baik (*fit*).

#### 5.4.4. Hubungan Loading Factor Dan Skor Rata-rata Indikator

Kontribusi indikator dalam mengukur konstruk dijelaskan melalui nilai *loading factor*. *Loading factor* tertinggi berarti refleksi terkuat dari konstruk ada pada indikator tersebut. Rata-rata item dalam satu indikator menerangkan penilaian kondisi nyata berdasarkan pengamatan responden. *Loading factor tertinggi* tidak selalu akan mempunyai rata-rata tertinggi pula. Kombinasi dari *loading factor* dan rata-rata akan disajikan dalam satu interpretasi khusus sebagai sebuah temuan hasil pemodelan. Sebagai contoh *loading factor* tinggi dan rata-rata tinggi memberikan interpretasi bahwa indikator tersebut adalah sangat penting (peka) dalam mengukur konstruk dan kondisi saat ini adalah paling baik dibandingkan dengan indikator lainnya.

Iklim etis mempunyai *loading factor* tertinggi (0,889) pada indikator hukum dan undang-undang dan rata-rata tertinggi (3,870) pada indikator instrumen.

Penerapan iklim etis bagi para PNS dirasakan tinggi dengan ciri utama

diterapkannya hukum dan undang-undang. Berdasarkan nilai rata-rata, indikator hukum dan undang-undang adalah paling rendah diantara indikator iklim etis.

Sehingga dari hasil *loading factor* dan nilai rata-rata, iklim etis mempunyai keunggulan pada indikator instrumen. Indikator hukum dan undang-undang harus ditingkatkan agar selain menjadi ciri utama iklim etis juga telah diterapkan dengan maksimal di dalam organisasi.

**Tabel 5.17.**  
**Loading Factor dan Rata-rata Indikator**

Variabel	Indikator	Label	Loading Factor	Rata-rata
Iklim Etis	X11	Kepedulian	0.826	3.771
	X12	Hukum dan undang-undang	0.889*	3.706
	X13	Aturan	0.793	3.730
	X14	Instrumen	0.811	3.870*
	X15	Kemandirian	0.741	3.740
Budaya Organisasi	X21	Kedisiplinan	0.822	3.980
	X22	Kemitraan	0.915*	3.938
	X23	Keterbukaan	0.884	4.035*
Komitmen Organisasional	Y11	Afektif	0.814*	3.710*
	Y12	Normatif	0.770	3.580
	Y13	Berkelanjutan	0.770	3.480
Perilaku Menyimpang	Y21	Antar pribadi	0.731	2.410*
	Y22	Organisasi	0.946*	2.324

Keterangan : \*) = nilai tertinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

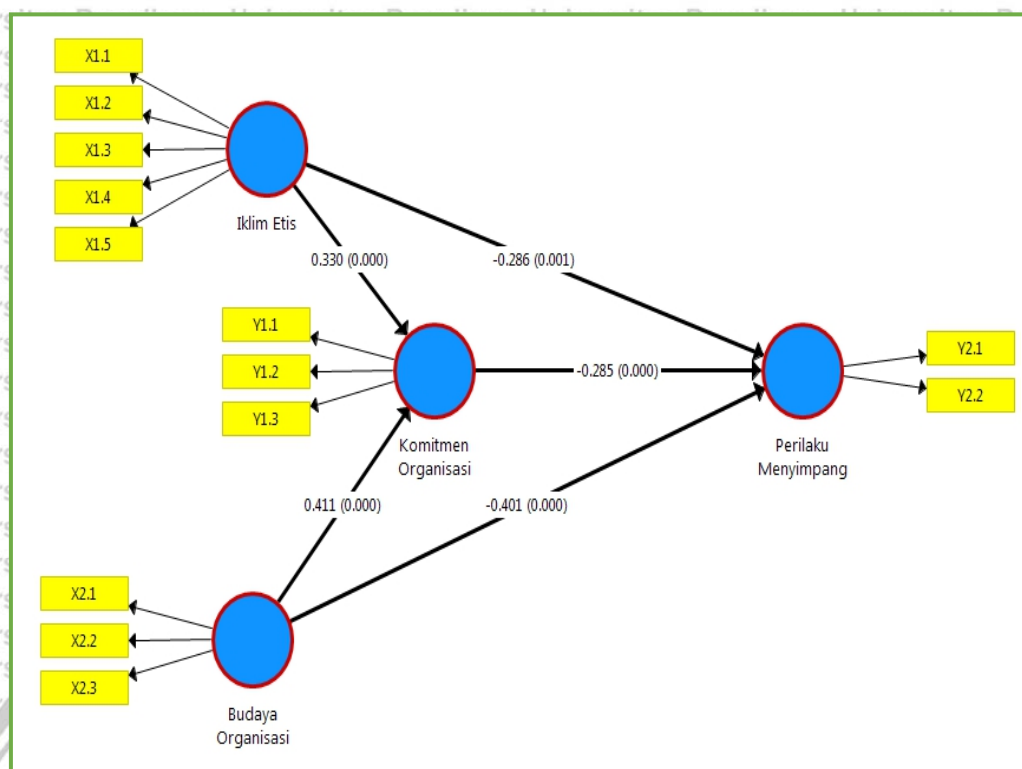
Budaya organisasi tinggi memiliki tiga ciri dan yang utama ada pada indikator kemitraan dengan *loading factor* sebesar 0,915. Budaya organisasi tinggi apabila PNS merasakan seluruh proses kemitraan bisa berjalan dengan baik. Nilai rata-rata indikator kemitraan (3,938) bukan yang tertinggi, tetapi berada paling rendah di bawah dua indikator lainnya yaitu kedisiplinan (3,980) dan keterbukaan (4,035). Sehingga dari hubungan *loading factor* dan rata-rata, indikator kemitraan adalah pengukur utama pada budaya organisasi dan perlu ditingkatkan akan bisa menjadi lebih baik.

Komitmen organisasional terukur dari tiga indikator, dimana motivasi afektif mempunyai *loading factor* (0,814) dan rata-rata (3,710) yang paling tinggi dibandingkan dengan dua indikator lainnya. Komitmen organisasional adalah perasaan karyawan untuk harus tetap berada dalam organisasi seperti adanya perasaan bahagia menjadi PNS, bersemangat dan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi. Perilaku menyimpang memiliki *loading factor* lebih tinggi pada indikator organisasi (0,946) dengan rata-rata sebesar 2,324. Nilai rata-rata tertinggi (2,410) ada pada indikator antar pribadi yang memiliki *loading factor* 0,731. Kedua indikator perilaku menyimpang ini merupakan indikator penting dan PNS menilai bahwa perilaku menyimpang termasuk rendah.

#### 5.4.5. Pengujian Inner Model

Penelitian ini menggunakan model SEM PLS dan diolah dengan SmartPLS versi 3.2.7 untuk mengevaluasi model penelitian. Pengujian hipotesis melalui dua tahap yaitu pengujian *outer model* dan pengujian *inner model*. Pengujian *outer model* bertujuan untuk mengetahui nilai korelasi variabel laten, *cross loadings*, validitas dan reliabilitas konstruk serta R Square ( $R^2$ ). Pengujian *inner model* bertujuan mengetahui *path coefficient* dan *inner model T-statistic* yang menunjukkan tingkat signifikansi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen (Hartono dan Abdillah, 2009).

Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model PLS SEM yang mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Pada model hipotesis ini hasil uji koefisien-koefisien jalur dari iklim etis dan budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional adalah menarik karena sebagai variabel mediasi. Model hipotesis dihitung menggunakan SmartPLS versi 3.2.7 untuk mengetahui signifikansi koefisien jalur path yang ada pada model atau signifikansi keterdukungan hipotesis (Hartono dan Abdillah, 2009; Ghozali, 2008).



**Gambar 5.3 Hasil Uji Koefisien Pada Jalur Inner Model**

Gambar 5.3 merupakan tampilan hasil uji koefisien jalur sebagai bagian dari *inner model* yang dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Pada setiap jalur ditampilkan besar koefisien jalur dan tingkat signifikansinya (angka di dalam kurung atau nilai  $p$ ). Nilai  $p$  sama atau kurang dari 0,05 memberikan keputusan bahwa ada pengaruh signifikan pada jalur tersebut dan arah koefisien dapat digunakan sebagai arah gambaran pengaruh kedua variabel. Akan tetapi jika nilai  $p$  lebih dari 0,05 memberikan keputusan bahwa tidak ada pengaruh signifikan pada jalur tersebut dan arah koefisien tidak dapat digunakan sebagai arah yang menggambarkan pengaruh kedua variabel. *Loading factor* pada setiap variabel yang memberikan gambaran hasil *outer model* telah ditampilkan pada Gambar 5.2, Tabel 5.13 dan Tabel 5.17.

Iklim etis teruji berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap komitmen organisasional ( $b=0,330$ ;  $p=0,000$ ). Budaya organisasi teruji berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap komitmen organisasional

( $b=0,411$ ;  $p=0,000$ ). Sehingga berdasarkan hasil ini budaya organisasi lebih banyak berkontribusi ( $R^2 = 47,8\%$ ) pada budaya organisasi. Menurut Hair *et al.* (2016) kontribusi lebih dari 20% telah tergolong tinggi, dan dalam model hipotesis penelitian ini faktor penentu komitmen organisasional ada dua yaitu iklim etis dan budaya organisasi.

Perilaku menyimpang pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh tiga penentu yaitu iklim etis ( $b=-0,286$ ;  $p=0,001$ ), budaya organisasi ( $b=-0,401$ ;  $p=0,000$ ) dan komitmen organisasional ( $b=-0,285$ ;  $p=0,000$ ). Hasil analisis ini memberikan deskripsi bahwa PNS yang berada dalam iklim etis baik, budaya organisasi yang kuat dan komitmen organisasional yang tinggi adalah kelompok PNS yang memiliki perilaku menyimpang rendah. Secara keseluruhan, model hipotesis ini memberikan kesimpulan bahwa untuk memacu agar perilaku menyimpang rendah dibutuhkan PNS yang memiliki iklim etis baik, budaya organisasi yang kuat dan komitmen organisasional tinggi.

**Tabel 5. 18 Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pada *Inner Model***

Hubungan variabel	Koefisien jalur	Standar Error	Statistik t	P
Iklim etis -> Komitmen organisasional	0.330	0.092	3.597	0.000
Budaya Organisasi -> Komitmen organisasional	0.411	0.101	4.088	0.000
Iklim etis -> Perilaku menyimpang	-0.286	0.081	3.548	0.000
Budaya organisasi -> Perilaku menyimpang	-0.401	0.075	5.352	0.000
Komitmen organisasional -> Perilaku menyimpang	-0.285	0.079	3.585	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2020)

Keterangan : ns =  $p > 0,05$ ; \* =  $p < 0,05$

1. Iklim etis terhadap komitmen organisasional mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,330 dengan t-statistik sebesar 3,597 ( $p=0,000$ ) memberikan keputusan bahwa iklim etis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

2. Budaya organisasi terhadap komitmen organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,411 dengan t-statistik sebesar 4,088 ( $p=0,000$ ) memberikan keputusan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
3. Iklim etis terhadap perilaku menyimpang mempunyai koefisien dengan arah negatif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar -0,286 dengan t-statistik sebesar 3,548 ( $p=0,000$ ) memberikan keputusan bahwa iklim etis berpengaruh signifikan terhadap penurunan atau pencegahan perilaku menyimpang.
4. Budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang mempunyai koefisien dengan arah negatif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar -0,401 dengan t-statistik sebesar 5,352 ( $p=0,000$ ) memberikan keputusan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap penurunan atau pencegahan perilaku menyimpang.
5. Komitmen organisasional terhadap perilaku menyimpang mempunyai koefisien dengan arah negatif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar -0,285 dengan t-statistik sebesar 3,585 ( $p=0,000$ ) memberikan keputusan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap penurunan atau pencegahan perilaku menyimpang.

#### 5.4.6. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pemodelan di penelitian ini, iklim etis dan budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang berpengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasional. Variabel iklim etis dan budaya organisasi pada model digambarkan berpengaruh terlebih dahulu pada komitmen organisasional. Dilanjutkan dengan pengaruh langsung dari ketiga variabel tersebut terhadap

perilaku menyimpang. Tabel 5.19 adalah ringkasan hasil uji pengaruh tidak langsung.

**Tabel 5.19 Hasil Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel	Koefisien pengaruh tidak langsung	Standar Error	Statistik t	P
Iklm etis -> Komitmen organisasional -> Perilaku menyimpang	-0.094	0.040	2.349	0.019
Budaya organisasi -> Komitmen organisasional -> Perilaku menyimpang	-0.117	0.045	2.585	0.010

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Keterangan : ns =  $p > 0,05$ ; \* =  $p < 0,05$

Pengaruh tidak langsung terhadap perilaku menyimpang adalah besaran pengaruh yang didapatkan dari hasil kali seluruh jalur yang dilewati. Pengaruh tidak langsung dari iklim etis terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional sebesar -0,094 ( $p=0,019$ ) didapatkan dari hasil kali  $0,330 \times (-0,285)$  teruji signifikan. Kontribusi pengaruh tidak langsung yang tinggi ini diinterpretasikan bahwa perilaku menyimpang yang rendah merupakan efek dari tingginya komitmen organisasional yang diakibatkan oleh terbentuknya iklim etis yang baik dalam organisasi.

Pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional sebesar -0,117 ( $p=0,010$ ) didapatkan dari hasil kali  $0,411 \times (-0,285)$  teruji signifikan. Kontribusi pengaruh tidak langsung yang tinggi ini diinterpretasikan bahwa perilaku menyimpang yang rendah merupakan efek dari tingginya komitmen organisasional yang diakibatkan oleh terbentuknya budaya organisasi yang baik dalam organisasi.

Hasil uji kedua pengaruh tidak langsung tersebut menjelaskan adanya peran mediasi yang signifikan dari komitmen organisasional pada hubungan iklim etis dan budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang. Para PNS akan memiliki perilaku menyimpang rendah akibat komitmen organisasional kuat yang



terbangun dari terbentuknya iklim etis dan budaya organisasi yang baik dalam organisasi.

**Tabel 5.20 Hasil Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total**

Hubungan variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	P
Iklim etis -> Komitmen organisasional	0.330	-	0.330	0.000
Budaya organisasi -> Komitmen organisasional	0.411	-	0.411	0.000
Iklim etis -> Perilaku menyimpang	-0.286	-0.094	-0.380	0.000
Budaya organisasi -> Perilaku menyimpang	-0.401	-0.117	-0.518	0.000
Komitmen organisasional-> Perilaku menyimpang	-0.285	-	-0.285	0.000

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Keterangan : ns =  $p > 0,05$ ; \* =  $p < 0,05$

Pada sisi lain hubungan terhadap perilaku menyimpang, juga dapat dihitung dari besaran total pengaruh yang merupakan hasil penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung. Terdapat tiga jalur terhadap perilaku menyimpang dan besaran total untuk masing-masing adalah: (1) iklim etis terhadap perilaku menyimpang sebesar -0,380; (2) budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang sebesar -0,518; dan komitmen organisasional terhadap perilaku menyimpang sebesar -0,285. Total pengaruh terbesar ada pada budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang, yaitu pengaruh langsung sebesar -0,401 dan pengaruh tidak langsung sebesar -0,117.

**Tabel 5.21 Sifat Mediasi**

Variabel	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	VAF	Sifat
Iklim etis -> Komitmen organisasional -> Perilaku menyimpang	-0.286	-0.380	75.3%	Partial Mediation
Budaya organisasi -> Komitmen organisasional->Perilaku menyimpang	-0.401	-0.518	77.4%	Partial Mediation

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

#### 5.4.7. Hasil Pengujian Hipotesis

Pada penelitian ini terdapat 7 buah hipotesis. Berdasarkan paparan hasil uji koefisien *inner model*, seluruh hipotesis terdukung. Selanjutnya penjelasan secara rinci dari masing-masing hipotesis akan dipaparkan berikut ini.

Hipotesis H1 menyatakan bahwa iklim etis berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang. Pada hipotesis ini akan berhubungan dengan hasil uji koefisien pengaruh langsung dari iklim etis terhadap perilaku menyimpang. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar -0,286 ( $p=0,000$ ) dari iklim etis terhadap perilaku menyimpang memberikan keputusan adanya pengaruh signifikan. Maka hasil uji ini menerangkan bahwa **H1 terdukung.**

Hipotesis H2 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang. Pada hipotesis ini akan berhubungan dengan hasil uji koefisien pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar -0,401 ( $p=0,000$ ) dari budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang memberikan keputusan adanya pengaruh signifikan. Maka hasil uji ini menerangkan bahwa **H2 terdukung.**

Hipotesis H3 menyatakan bahwa iklim etis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Pada hipotesis ini akan berhubungan dengan hasil uji koefisien pengaruh langsung dari iklim etis terhadap komitmen organisasional. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,330 ( $p=0,000$ ) dari iklim etis terhadap komitmen organisasional memberikan keputusan adanya pengaruh signifikan. Maka hasil uji ini menerangkan bahwa **H3 terdukung.**

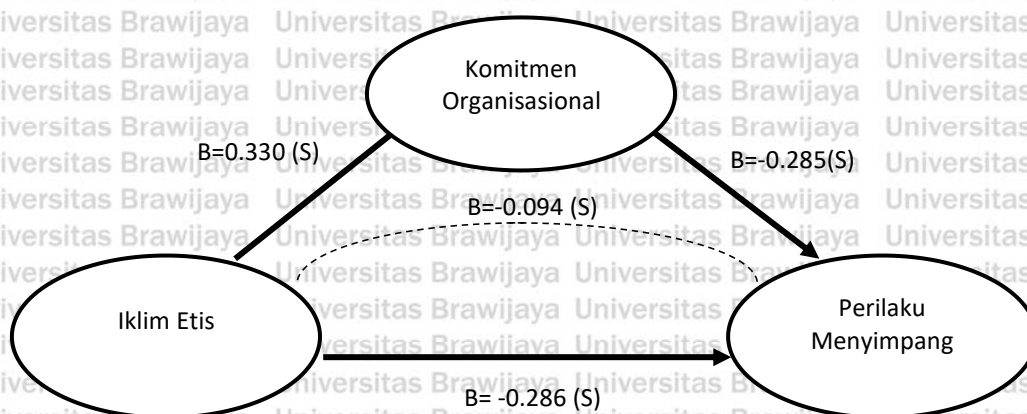
Hipotesis H4 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Pada hipotesis ini akan berhubungan dengan hasil uji koefisien pengaruh langsung dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,411 ( $p=0,000$ ) dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasional memberikan keputusan adanya pengaruh signifikan.

Maka hasil uji ini menerangkan bahwa **H4 terdukung**.

Hipotesis H5 menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang. Pada hipotesis ini akan berhubungan dengan hasil uji koefisien pengaruh langsung dari komitmen organisasional terhadap perilaku menyimpang. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar -0,285 ( $p=0,000$ ) dari komitmen organisasional terhadap perilaku menyimpang memberikan keputusan adanya pengaruh signifikan. Maka hasil uji ini menerangkan bahwa **H5 terdukung**.

Hipotesis H6 menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang secara signifikan. Pada hipotesis ini akan berhubungan dengan hasil uji koefisien pengaruh tidak langsung dari iklim etis terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung sebesar -0,094 ( $p=0,019$ ) dari iklim etis terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional memberikan keputusan adanya pengaruh signifikan. Maka hasil uji ini menerangkan bahwa **H6 terdukung**.

Pemeriksaan sifat variabel mediasi dapat dilakukan dengan melihat hasil beberapa uji koefisien jalur. Berdasarkan uraian pengaruh variabel, maka akan dijelaskan apakah bersifat mediasi atau bukan sebagai variabel mediasi.



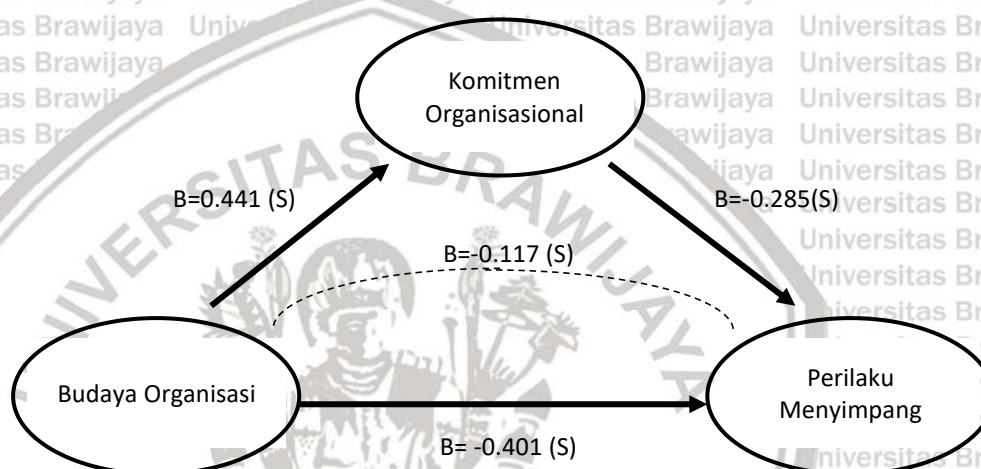
**Gambar 5.4. Hasil Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Iklim etis Terhadap Perilaku Menyimpang**

Mediasi komitmen organisasional pada pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang. Berdasarkan hasil pengujian, iklim etis berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang, iklim etis berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang. Dengan demikian variabel komitmen organisasional memediasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang.

Hipotesis H7 menyatakan bahwa komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang secara signifikan.

Pada hipotesis ini akan berhubungan dengan hasil uji koefisien pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasi. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien pengaruh tidak langsung sebesar  $-0,117$  ( $p=0,010$ ) dari budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasi memberikan keputusan adanya pengaruh signifikan. Maka hasil uji ini menerangkan bahwa **H7 terdukung**. Pemeriksaan sifat variabel mediasi dapat dilakukan dengan melihat hasil beberapa uji koefisien jalur. Berdasarkan uraian pengaruh variabel, maka akan dijelaskan apakah bersifat mediasi atau bukan sebagai variabel mediasi.

Mediasi komitmen organisasional berpengaruh pada budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang. Berdasarkan hasil pengujian, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang. Dengan demikian variabel komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku menyimpang.



**Gambar 5.5. Hasil Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang**

## 5.5. Pembahasan Hasil Penelitian

### 5.5.1 Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang

Iklim etis yang baik akan menurunkan perilaku menyimpang sejalan dengan penelitian Wimbush and Shepard (1994); Vardi (2001); Petterson (2002); Adnan *et al.* (2013); Norman (2008); Alias dan Rasdi (2014); Hunt, *et al.* (1989); Meyer *et al.* (2010); serta Borhani *et al.* (2014). Fakta lapangan berdasarkan kajian deskriptif sebagian kecil PNS belum menerapkan utamanya ketaatan pada peraturan yang telah dibuat dan ditetapkan. Sebagian PNS belum mengutamakan tugas dan pekerjaan saat berada di jam aktif kantor, dalam arti PNS melakukan aktifitas yang sebenarnya adalah kepentingan pribadinya.

Diantara hal yang perlu ditingkatkan adalah etika untuk menghormati jadwal atau waktu saat bekerja yaitu PNS lebih memperhatikan jam masuk, jam istirahat kerja dan jam pulang. Walaupun demikian PNS di Pemkab Manokwari berdasarkan tingginya proporsi jawaban respon positif, maka secara umum PNS telah menjalani atau melakukan iklim etis yang baik dengan ciri-ciri tingginya kepedulian, hukum dan kode etis dipraktekkan dengan baik, aturan dilaksanakan dengan baik, mengutamakan kepentingan organisasi dan tetap menjaga kebebasan terhadap prinsip etis.

Sebagai pelayan publik, maka PNS dituntut untuk melaksanakan nilai-nilai etika dan menciptakan suatu iklim kerja yang etis dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan. PNS harus akuntabel dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, tanggap, terbuka, jujur, dan akurat, tepat waktu dalam melaksanakan setiap kebijaksanaan dan program pemerintah, menggunakan atau memanfaatkan semua sumber daya negara secara efisien dan efektif.

Etika organisasi merupakan bagian dari budaya organisasi (Victor dan Cullen, 1987). Jika nilai-nilai etika kuat dimiliki oleh pegawai, maka akan cenderung menghasilkan tindakan etis, tetapi sebaliknya jika nilai-nilai etika tidak tercipta atau kurang tercipta, maka pegawai akan cenderung menunjukkan perilaku yang menyimpang. Organisasi mempunyai andil dalam membentuk perilaku etis atau tidak etis dari pegawai yang ada. Pembentukan perilaku etis ini bisa mengacu pada 5 komponen dari Victor dan Cullen (1988) yaitu kepedulian (*caring*), hukum dan kode (*law and code*), aturan (*rules*), fasilitas (*instrumental*) dan kemandirian (*independent*).

Iklim etis (*ethical climate*) merujuk pada suatu nilai, norma, suatu kondisi emosional dan perilaku anggota yang dibentuk oleh organisasi. Iklim etis di tempat kerja merupakan variabel penting yang sangat memengaruhi berbagai

jenis perilaku organisasi. Dukungan Pemkab Manokwari sebagai organisasi yang dirasakan dan iklim etika organisasi memengaruhi penyimpangan interpersonal di mana keadilan organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan memengaruhi penyimpangan organisasi di antara PNS. Hasil penelitian ini menyarankan kepada para stakeholder pada bidang sumber daya manusia untuk menggunakan keahlian mereka dalam mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja.

Proses pembentukan iklim etis ini tak akan lepas dari perhatian pada efek karakteristik pribadi dan faktor interpersonal yang berpotensi terjadinya perilaku menyimpang (Peterson, 2002). Etika kerja organisasi dapat dihubungkan tidak hanya dengan perilaku etis karyawan, tetapi juga untuk berbagai perilaku termasuk perilaku kontraproduktif atau penyimpangan (Wimbush dan Shepard, 1994). Fenomena yang menyebabkan perilaku menyimpang (*deviant behavior*) akan selalu tampak dalam setiap organisasi (Vardi *et al.*, 2001; Peterson, 2002a, 2002b). Iklim etis akan berkaitan aturan, instrumentalia, kemandirian, hukum, etika pribadi, moralitas, kepentingan diri sendiri, pertemanan, dan tanggung jawab dengan perilaku menyimpang di tempat kerja. PNS di Pemkab Manokwari secara umum lebih sedikit yang melakukan atau mendapatkan perlakuan tidak etis, sehingga kondisi ini diharapkan akan dapat mengendalikan perilaku menyimpang yang dilakukan PNS.

### 5.5.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang

Budaya organisasi sebagai faktor penghambat perilaku menyimpang sejalan dengan penelitian Himmah (2000) dan Parboteeah, *et al.* (2005). Ciri-ciri budaya organisasi yang baik adalah disiplin kerja baik, terbentuk kemitraan dan layanan prima serta ada keterbukaan. Fakta lapangan berdasarkan kajian deskriptif keunggulan budaya organisasi terletak pada keterbukaan sedangkan kelemahan ada pada kemitraan dan layanan prima. Diantara bentuk keterbukaan

yang terpelihara secara baik di Pemerintah Daerah Kabupaten Manokwari antara lain kesiapan menerima kritik dan saran, memperhatikan saran dan keterbukaan sistem penilaian. Kelemahan dalam kemitraan dan layanan prima merupakan pola kerjasama antara PNS dan juga antara atasan dan bawahan dalam melakukan pembinaan dan bimbingan terhadap program kerja diantaranya adalah bahwa PNS harus melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan oleh Pemkab Manokwari.

Sejumlah fakta lapangan yang diberitakan oleh media akan terjadinya perilaku menyimpang memberikan sinyal kuat bagi Pemkab Manokwari untuk terus melakukan berbagai upaya untuk menurunkan intensitas kejadian atau menghambat terjadinya peristiwa. Salah satunya berdasarkan model hipotesis penelitian ini adalah dengan membenahi dan meningkatkan kualitas budaya organisasi yang ada dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Manokwari.

Perilaku menyimpang yang dilakukan oleh PNS baik di Pemerintahan Kabupaten maupun di Provinsi Papua Barat, hal ini mengindikasikan bahwa kinerja PNS masih belum memenuhi harapan masyarakat dan sangat memengaruhi kinerja pelayanan publik. Tidak sedikit sanksi yang diberikan kepada pegawai yang melakukan perilaku menyimpang, mulai dari sanksi ringan yakni teguran, peringatan bahkan sampai pada pemecatan. Hal ini belum mengurangi perilaku menyimpang di kalangan pegawai pemerintah. Diperlukan faktor lain untuk mempercepat proses penghambatan perilaku menyimpang, salah satunya adalah budaya organisasi. Tiga indikator budaya organisasi berupa kedisiplinan, kemitraan dan keterbukaan pada prinsipnya adalah sudut pandang lain dalam menggambarkan budaya organisasi.

Perilaku pelayan publik juga berkaitan dengan norma dan nilai yang diyakini dalam suatu organisasi. Faktor yang tidak kalah penting berpengaruh pada kinerja organisasi selain komitmen organisasional adalah budaya



organisasi. Budaya organisasi yang baik tentunya akan memengaruhi kualitas pelayanan publik yang baik pula. Budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap dan nilai yang telah mengkristal dalam organisasi ini akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai sikap dan nilai yang diyakini. Budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan itu akan membentuk budaya/kepribadian dalam organisasi.

### 5.5.3. Pengaruh Iklim Etis Terhadap Komitmen Organisasional

Iklim etis adalah faktor pendorong komitmen organisasional sejalan dengan penelitian Kelly dan Cullen (2006); Deshpande (1996); Cullen et al. (2007); Schepker (2001); Parnawa (2010); Borhani (2014); Sharma et al. (2009); dan Shafer (2008). Fakta lapangan berdasarkan kajian deskriptif sebagian kecil PNS belum menerapkan utamanya ketaatan pada peraturan yang telah dibuat dan ditetapkan. Sebagian PNS belum mengutamakan tugas dan pekerjaan saat berada di jam aktif kantor, dalam arti PNS melakukan aktifitas yang sebenarnya adalah kepentingan pribadinya. Diantara hal yang perlu ditingkatkan adalah etika untuk menghormati jadwal atau waktu saat bekerja yaitu PNS lebih memperhatikan jam masuk, jam istirahat kerja dan jam pulang. Walaupun demikian PNS di Pemkab Manokwari berdasarkan tingginya proporsi jawaban respon positif, maka secara umum PNS telah menjalani atau melakukan iklim etis yang baik dengan ciri-ciri tingginya kepedulian, hukum dan kode etis dipraktekkan dengan baik, aturan dilaksanakan dengan baik, mengutamakan kepentingan organisasi dan tetap menjaga kebebasan terhadap prinsip etis. Penyimpangan yang dilakukan PNS memberikan konsep yang bermanfaat dalam menganalisa sisi gelap dan disfungsi dalam lingkup lembaga Pemkab

Manokwari. Berbagai studi diantaranya Vardi dan Weitz (2004) telah memberikan banyak contoh berbagai jenis perilaku menyimpang.

Semakin meningkat iklim etis maka akan diikuti dengan meningkatnya komitmen terhadap organisasi (Cullen et al., 2003; Cullen dan Parboeteeah, 2007; Kelly dan Cullen, 2006; Schwepker, 2005). Komitmen organisasional adalah gambaran kekuatan individual dan keterlibatannya dalam suatu organisasi (Mowday et al., 1979). Kalangan PNS yang memiliki komitmen kuat pada organisasi Pemkab Manokwari akan menerima dan meyakini nilai serta tujuan organisasi, berkeinginan bekerja untuk organisasi dan ingin mempertahankan posisi dirinya sebagai PNS.

Kebutuhan utama organisasi dalam mengatasi semua tantangan, hambatan dan perubahan yang ada adalah terletak pada sumberdaya manusianya seperti kinerja karyawan atau pegawai. Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang memengaruhi keberhasilan suatu organisasi baik organisasi pemerintah maupun organisasi non pemerintah. Kebutuhan memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas adalah niscaya, mengingat peran yang sangat besar dalam organisasi. Sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dan paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, karena itu keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.

Keberhasilan dan berdaya gunanya suatu organisasi dapat dilihat pada salah satu aspek yang terkandung didalamnya, yaitu kualitas sumber daya manusia. Untuk mencapai keberhasilan tersebut, maka pengelolaan organisasi yang baik dan benar pada suatu institusi pemerintahan tentunya sangat tergantung kepada sumber daya manusianya yaitu dalam hal ini adalah aparatur.

Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat memberikan pelayanan yang baik manakala memiliki semangat kerja, budaya dan etos kerja, serta motivasi yang tinggi dan yang konsisten bisa dijalankan bagi masyarakat luas.

#### 5.5.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional

Budaya organisasi sebagai faktor pendorong komitmen organisasional sejalan dengan penelitian Kwantes (2009). Budaya organisasi yang baik bercirikan disiplin kerja baik, terbentuk kemitraan dan layanan prima serta ada keterbukaan. Keunggulan budaya organisasi selain pada keterbukaan juga tampak pada kedisiplinan kerja. Keterbukaan yang terpelihara secara baik di Pemerintah Daerah Kabupaten Manokwari antara lain kesiapan menerima kritik dan saran, memperhatikan saran dan keterbukaan sistem penilaian. Kedisiplinan kerja yang tinggi tercermin pada tingginya tanggung jawab PNS terhadap hasil yang ditugaskan oleh atasan yang diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan. Kelemahan dalam kemitraan dan layanan prima bahwa PNS harus meningkatkan mekanisme bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan oleh Pemerintahan Kabupaten Manokwari.

Peranan budaya organisasi dengan kontribusi terbesar dari kemitraan akan meningkatkan komitmen organisasional PNS. Lembaga pemerintah daerah walaupun memiliki struktur yang sama, akan tetapi pembentuk budaya organisasi yang ideal akan diwarnai oleh hal-hal kedaerahan setempat. Walaupun pada kenyataannya tidak semua PNS di Pemerintahan Kabupaten Manokwari berasal dari putra daerah, ada sebagian yang berasal dari luar wilayah Papua Barat.

Budaya memiliki hubungan juga dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional. Dampak dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasional berdasarkan penelitian Kwantes (2009) yang dilakukan di negara yakni USA dan India dinyatakan bahwa budaya kolektifitas memengaruhi komitmen normatif. Komitmen afektif dipengaruhi oleh budaya kolektivisme di India dan budaya individualisme di USA. Sedangkan komitmen berkelanjutan dipengaruhi oleh budaya individualisme. Pada penelitian ini budaya organisasi

diangkat dari sudut indikator yang berbeda yaitu kedisiplinan, kemitraan dan keterbukaan dimana dalam pelaksanaannya cenderung bersifat kolektivism karena berada dalam ruang organisasi pemerintah daerah. Penerapan budaya secara baik di dalam organisasi selain akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja dalam diri pegawai dan otomatis akan memengaruhi komitmen karyawan itu terhadap organisasi.

#### **5.5.5. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang**

Komitmen organisasional yang kuat akan menurunkan terjadinya perilaku menyimpang sejalan dengan penelitian Gill (2011); Fu (2014); Dallar (2005); Gill *et al.* (2009). Fakta lapangan berdasarkan kajian deskriptif, keunggulan komitmen organisasional ada pada komitmen afektif, sedangkan kelemahan ada pada komitmen berkelanjutan. PNS tetap berkeinginan menjadi bagian dari Pemerintah Daerah Kabupaten Manokwari dan telah ada ikatan emosional yang kuat dengan organisasi ini. Bagian komitmen berkelanjutan yang mengukur seberapa tinggi PNS tetap bertahan pada sebagai pegawai di Pemkab Manokwari karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena PNS tersebut tidak menemukan pekerjaan lain. Pentingnya komitmen afektif ini sejalan dengan penelitian Robbins (2008) yang mendapatkan urutan indikator komitmen adalah afektif, normatif dan berkelanjutan.

Salah satu faktor sangat penting untuk tercapainya visi dan misi Pemkab Manokwari adalah komitmen dari setiap PNS terlibat menjalankan operasional organisasi. Pada dasarnya bahwa komitmen individu PNS akan mendorong terciptanya komitmen organisasional. Komitmen organisasional memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Kenyataan di lapangan ini merekomendasikan bagi stakeholder lingkungan Pemkab Manokwari untuk lebih

memperhatikan kualitas komitmen pegawai. Namun kenyataannya sering kali PNS memperlihatkan sikap yang kurang berkomitmen pada pekerjaan dan organisasi. Hal ini terlihat dengan tindakan indisipliner yang dilakukan baik terhadap tugas-tugas yang diberikan atau instruksi dari pimpinan dan atasan langsung.

Sebagai PNS seharusnya memiliki sikap berkomitmen terhadap publik, bahwa PNS sebagai profesi berlandaskan pada prinsip-prinsip diantaranya berkomitmen, berintegritas moral dan bertanggung jawab terhadap publik.

Rendahnya komitmen bisa menjadi penyebab munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja. Pegawai yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung memperkecil terjadinya perilaku menyimpang (Dalal, 2005; Spector dan Fox, 2002).

Komitmen pada organisasi adalah perasaan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi. Perasaan ini dihasilkan dari internalisasi tekanan normatif yang dikenakan pada individu sebelum atau selama ia berada dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen ini akan semakin kuat dan bertumbuh apabila pegawai memiliki etika kerja yang kuat, dan menerapkan budaya yang tinggi sehingga nanti juga berdampak pada pengurangan perilaku yang menyimpang.

Komitmen organisasional yang tinggi adalah gambaran suatu keadaan dimana seorang PNS memiliki keberpihakan yang besar pada organisasi serta berkeinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam lembaga (Robbins, 2006).

Perilaku menyimpang sering dijumpai pada PNS, baik pada pimpinan puncak sebagai pengambil keputusan ataupun pada kepala-kepala bagian dan bahkan pada bawahan. Penyimpangan yang terjadi disebabkan dari gaya manajemen dan perilaku pemimpin yang salah, rendahnya pemahaman akan pekerjaan akibat rekrutmen dan penempatan yang salah ataupun pelanggaran

terhadap norma-norma atau kode etik pegawai dan akan mendatangkan dampak yang berbahaya bagi pegawai. Secara umum perilaku menyimpang yang dihadapi oleh PNS adalah perilaku yang secara sengaja dilakukan oleh pegawai yang menyimpang dari norma organisasi dan mengancam anggota organisasi.

#### **5.5.6. Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang**

Peranan mediasi dari kekuatan komitmen organisasional adalah menurunkan perilaku menyimpang setelah Pemerintah Daerah Kabupaten Manokwari berhasil meningkatkan kesadaran iklim etis bagi para PNS. Hubungan signifikan pada ketiga variabel tersebut sejalan dengan penelitian Deshpande (1996); Schwepker (2001); Dallar (2005); Kelley dan Cullen (2006); Cullen *et al.* (2007); Shafer (2008); Sharma *et al.* (2009); Gill *et al.* (2009); Parnawa (2010); Gill (2011); Borhani (2014); dan Fu (2014).

Perilaku menyimpang PNS diharapkan bisa berkurang dari waktu ke waktu dan hal ini lebih mudah jika dalam dirinya sudah terbentuk komitmen organisasional yang besar. Berdasarkan hasil pemodelan, penjelasan terkuat dari komitmen organisasional adalah komitmen afektif sebagai deskripsi seberapa besar PNS bisa menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional akan menjadi prioritas yang dilakukan Pemda Kabupaten Manokwari. Pada sisi lain, peningkatan komitmen organisasional ini dilakukan dengan penguatan praktek-praktek iklim etis yang baik. PNS melakukan iklim etis yang baik dengan ciri-ciri tingginya kepedulian, hukum dan kode etik dipraktekkan dengan baik, aturan dilaksanakan dengan baik, mengutamakan kepentingan organisasi dan tetap menjaga kebebasan terhadap prinsip etis.

Iklim etis merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi sebab awal memengaruhi berbagai perilaku dalam organisasi. Iklim etis juga sangat berpengaruh terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Pengaruh iklim etis

dan perilaku menyimpang bisa bersifat pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh komitmen organisasional. Seperti halnya penelitian Fu (2014) meneliti hubungan antara komitmen organisasional terhadap perilaku etis, bahwa komitmen organisasional adalah salah satu faktor penentu perilaku menyimpang di tempat kerja.

Pentingnya perhatian pada persoalan iklim etis ini menjadi menarik jika berada dalam konteks lembaga pemerintahan di daerah, karena kurang berjalan dengan maksimal. Padahal jika iklim etis ini tidak dalam situasi berkualitas tinggi sangat berpotensi terjadinya tindakan intimidasi dan perilaku kontraproduktif (Wimbush dan Shepard, 1994; Martin dan Cullen, 2006); Bulutler dan Oz, 2009; Mayer *et al.*, 2010). Beberapa praktek iklim etis yang rendah seperti seperti keterlambatan, absensi, dan kinerja lemah.

Penerapan iklim etis kerja pegawai negeri sipil pada kenyataannya masih terdapat ketimpangan. Sikap kerja yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat masih bertentangan dengan standart etika pegawai negeri sipil, juga aturan maupun undang-undang kepegawaian yang berlaku sangat mempengaruhi terjadinya praktek-praktek perilaku menyimpang di tempat kerja. Padahal sebagai pelayan publik maka fungsi pegawai negeri sipil adalah untuk memenuhi kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksana ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku pelayan publik juga erat kaitannya dengan norma dan nilai yang diyakini dalam suatu organisasi. Perhatian pada masalah iklim etis dapat mengikuti anjuran Victor dan Cullen (1988) yaitu kepedulian, hukum dan kode, aturan, fasilitas dan kemandirian. Kelima komponen tersebut telah divalidasi terhadap berbagai ukuran efektivitas organisasi.

Pegawai negeri sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur Negara, mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Pegawai negeri sipil memiliki tugas sangat penting dalam pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas atau mutu pelayanan, maka fungsi dari pada pemerintah sebagai pelayan publik adalah untuk memenuhi kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemerintah Daerah dituntut untuk mempunyai komitmen yang jelas melalui visi dan misi organisasi untuk melaksanakan fungsi pelayanan dengan baik.

#### **5.5.7 Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang**

Peranan mediasi komitmen organisasional adalah menurunkan perilaku menyimpang setelah pemerintah daerah Kabupaten Manokwari berhasil menguatkan budaya organisasi di berbagai unit kerja. Hubungan signifikan pada ketiga variabel tersebut sejalan dengan penelitian Kwantes (2009); Gill (2011); Fu (2014); Dallar (2005); dan Gill *et al.* (2009). Perilaku menyimpang PNS pada tempat ia bekerja diharapkan bisa berkurang dari waktu ke waktu dan hal ini lebih mudah jika dalam dirinya sudah terbentuk komitmen organisasional yang besar. Berdasarkan hasil pemodelan, komitmen afektif sebagai deskripsi seberapa besar pegawai negeri sipil bisa menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional menjadi prioritas yang harus dilakukan pihak Pemda Kabupaten Manokwari.

Pembentukan komitmen yang baik pada bagian awal dikaitkan dengan faktor personal (Porter dan Steers dalam Supriyanto, 2000). Faktor personal yang meliputi *job satisfaction, psychological contract, job choice factors,* karakteristik personal. Hal ini akan banyak membantu terbentuknya komitmen



afektif yang akan meningkatkan emosi pegawai negeri sipil dengan Pemda Kabupaten Manokwari sebagai organisasi tempat bekerja. Kedua berkaitan dengan faktor organisasi, meliputi *initial works experiences*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational* yang akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab yang besar atas pekerjaan yang dibebankan.

Ketiga adalah *non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*, bahwa pegawai negeri sipil merasakan bahwa tahapan menjadi pegawai di lingkungan Pemda Kabupaten Manokwari bukanlah hal yang mudah dan juga tersedianya sejumlah fasilitas pegawai negeri sipil yang secara materiil akan mencukupi kebutuhan hidupnya. Sehingga akan terbangun komitmen berkelanjutan yang baik yaitu pegawai negeri sipil tidak terpikir untuk mencari pekerjaan lain dan lebih memilih untuk membangun karir di Pemkab Manokwari.

Budaya organisasi memegang peran besar dalam membentuk dan mewujudkan komitmen organisasional yang baik di pegawai negeri sipil. Pemerintahan Kabupaten Manokwari sebagai organisasi pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan pada masyarakat harus terus tumbuh berkembang menjadi lembaga yang profesional dalam melakukan tugas pelayanan. Saat ini budaya organisasi dinilai baik, hanya sebagian kecil PNS yang menjumpai hal-hal kurang baik dalam budaya organisasi. Berapa hal berikut ini adalah bagian dari budaya organisasi yang perlu mendapatkan perhatian agar bisa terlaksana lebih baik: sanksi hukuman yang diterapkan ikut memengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai, pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan, dan melakukan pekerjaan sesuai prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Mekanisme kerja yang bisa memberikan perbaikan budaya organisasi ini sangat dibutuhkan karena akan memengaruhi komitmen organisasional karena

lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi pekerja (Ranhawa dan Kaur, 2014).

Masalah perilaku menyimpang yang bersifat interpersonal lebih banyak dijumpai dibandingkan bersifat organisasional. Diantara praktek penyimpangan interpersonal yang sulit dihindari : pegawai yang melakukan tindakan kekerasan /fisik dan dalam lingkungan kerja, ada pegawai yang suka bergosip tentang kejelekan pribadi orang lain. Sedangkan penyimpangan bersifat organisasional diantaranya: pegawai mengambil barang milik kantor untuk keperluan pribadi, pegawai melakukan penyalahgunaan keuangan yang tidak sesuai dengan prosedur penggunaannya. Masalah perilaku menyimpang ini terus menerus dicermati dan dilakukan upaya-upaya untuk menurunkan intensitasnya melalui perbaikan budaya organisasi dan penguatan komitmen organisasional. Dua faktor ini menjadi elemen penting dalam membentuk perilaku karyawan, merancang ulang norma, attitude dan nilai sosial merupakan hal yang penting yang harus dilakukan suatu organisasi untuk mengatasi permasalahan *deviant workplace behavior* (Appelbaum, 2006). Secara khusus, Gill *et al.* (2011) menemukan bahwa komitmen afektif berkorelasi secara negatif dengan perilaku menyimpang, dimana ini memberikan makna pembentukan ikatan emosional yang kuat antara PNS dengan Pemda Kabupaten Manokwari sebagai tempat bekerja harus terbangun secara mapan dan berkelanjutan.

## 5.6. Implikasi Penelitian

### 5.6.1. Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penelitian ini memberikan referensi dalam membangun model untuk mengurangi perilaku menyimpang khususnya bagi organisasi publik dan juga penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori perilaku individu. Pertama

penelitian ini tentang perilaku menyimpang pada pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Manokwari. Penelitian ini mendukung pengembangan teori *Deviant Behavior Workplace*.

Kedua iklim etis dan budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap perilaku menyimpang baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasional. Sesuai dengan hasil temuan, iklim etis dan budaya organisasi merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik, sehingga perilaku menyimpang di tempat kerja akan semakin berkurang. Penelitian ini menjelaskan sebuah model empiris perilaku menyimpang dengan lebih menyeluruh dan berintegrasi antara iklim etis, budaya organisasi dan komitmen organisasional.

Ketiga, apabila pegawai/karyawan sudah memiliki etika kerja yang kuat, dan menerapkan budaya organisasi yang tinggi maka komitmen organisasional semakin kuat, dan perilaku menyimpang menjadi rendah. Dengan demikian ia menunjukkan kesetiaan dalam bekerja serta tetap bertahan bekerja di tempat ia bekerja.

### 5.6.2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian memiliki beberapa implikasi Praktis, antara lain :

1. Dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik maka hasil penelitian ini dapat dipakai oleh pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari dalam mewujudkan perannya sebagai pelayan publik yang menjunjung tinggi nilai-nilai etik pegawai dengan mengaplikasikan penerapan iklim etis secara baik yakni iklim kepedulian, iklim hukum dan kode etis, iklim aturan, iklim mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan iklim kebebasan berprinsip etis.
2. Dalam rangka membina hubungan kerja secara baik maka hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dengan menerapkan nilai-nilai budaya organisasi

secara baik yang berupa budaya keterbukaan, budaya kemitraan dan layanan prima, dan budaya disiplin.

3. Hasil penelitian ini juga memberi kontribusi bagi pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari untuk menerapkan nilai-nilai komitmen organisasional. Nilai-nilai komitmen organisasional dengan mengacu pada visi dan misi organisasi yang di dalamnya mencakup komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen berkelanjutan. Berkaitan dengan fenomena perilaku menyimpang, maka pengaktualisasian nilai-nilai komitmen organisasional yang tinggi akan mampu mengurangi upaya perilaku menyimpang di tempat kerja.

### 5.6.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan antara lain :

1. Responden yang dilibatkan hanyalah Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Manokwari
2. Pada waktu pengumpulan kuisisioner, tidak semua pegawai mengembalikan kuisisioner. Kuisisioner yang dikembalikan hanya 120 dari 134 kuisisioner, Hal ini dikarenakan ada beberapa responden yang menolak, dan ada juga beberapa responden tidak mengisi kuisisioner sama sekali dan tidak mengembalikan kuisisioner ketika diminta.
3. Pada waktu pengisian kuisisioner terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sebenarnya, dan juga interpretasi responden berbeda-beda.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil analisis dan pembahasan serta keterkaitannya dengan rumusan masalah penelitian, maka dihasilkan beberapa kesimpulan:

1. Semakin tinggi penerapan iklim etis di lingkup Sekretariat Daerah

Pemerintahan Kabupaten Manokwari, maka akan semakin mengurangi

perilaku menyimpang pegawai ditempat kerja. Pegawai negeri sipil

diharuskan tetap meningkatkan kepedulian, hukum dan kode etik, serta

aturan dengan baik dan tetap mengutamakan kepentingan organisasi dan

menjaga kebebasan terhadap prinsip etis, maka sudah jelas pegawai di

Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari dapat mengurangi

perilaku menyimpang di tempat kerja.

2. Dalam rangka mengurangi perilaku menyimpang di lingkup pegawai

sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari, maka penerapan

budaya organisasi harus dilakukan secara baik dan maksimal. Hal ini harus

ada keterbukaan yaitu kesiapan menerima dan memperhatikan kritik dan

saran, dan keterbukaan sistem penilaian. Selain itu, kedisiplinan, kemitraan

dan layanan prima harus lebih diperhatikan lagi dan dilakukan dengan baik.

Dengan demikian semakin tinggi penerapan nilai budaya organisasi yaitu

kedisiplinan, kemitraan dan layanan prima, dan keterbukaan bisa berdampak

pada pengurangan perilaku menyimpang

3. Dalam rangka meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi yaitu

komitmen afektif, komitmen normative dan komitmen berkelanjutan, maka

yang menjadi perhatian adalah bagaimana penerapan iklim etis bisa

dilakukan secara baik adalah menjadi sangat penting. Secara umum pegawai

telah menjalani atau melakukan iklim etis yang baik, mengutamakan kepentingan organisasi dan tetap menjaga kebebasan terhadap prinsip etis.

Semakin meningkat iklim etis maka akan diikuti dengan meningkatnya komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, pegawai yang memiliki komitmen kuat pada organisasi akan menerima dan meyakini nilai serta tujuan organisasi, berkeinginan bekerja untuk organisasi dan ingin mempertahankan posisi dirinya sebagai pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintahan Kabupaten Manokwari.

4. Pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi secara baik dan benar pada organisasi birokrasi akan berpengaruh terhadap komitmen organisasional, karena budaya organisasi sebagai faktor pendorong komitmen organisasional.

Penerapan budaya organisasi yang baik selain akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja dalam diri pegawai dan otomatis akan memengaruhi komitmen karyawan itu terhadap organisasi.

5. Komitmen organisasional yang kuat akan menurunkan terjadinya perilaku menyimpang. Salah satu faktor sangat penting untuk tercapainya visi dan misi organisasi birokrasi adalah komitmen dari setiap pegawai negeri sipil terlibat menjalankan operasional organisasi. Komitmen organisasional memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya.

Namun kenyataannya sering kali pegawai negeri sipil memperlihatkan sikap yang kurang berkomitmen pada pekerjaan dan organisasi. Hal ini terlihat dengan tindakan indisipliner yang dilakukan baik terhadap tugas-tugas yang diberikan atau instruksi dari pimpinan dan atasan langsung.

6. Perilaku menyimpang PNS diharapkan bisa berkurang dari waktu ke waktu dan hal ini lebih mudah jika dalam dirinya sudah terbentuk komitmen

organisasional yang besar. PNS melakukan iklim etis yang baik dengan ciri-ciri tingginya kepedulian, hukum dan kode etis dipraktekkan dengan baik, aturan dilaksanakan dengan baik, mengutamakan kepentingan organisasi dan tetap menjaga kebebasan terhadap prinsip etis. Iklim etis merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi sebab awal memengaruhi berbagai perilaku dalam organisasi. Iklim etis juga sangat berpengaruh terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Pengaruh iklim etis dan perilaku menyimpang bisa bersifat pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh komitmen organisasional.

7. Peranan mediasi komitmen organisasional adalah menurunkan perilaku menyimpang setelah Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari berhasil menguatkan budaya organisasi di berbagai unit kerja. Perilaku menyimpang pegawai negeri sipil pada tempat ia bekerja diharapkan bias semakin berkurang dari waktu ke waktu dan hal ini lebih mudah jika dalam dirinya sudah terbentuk komitmen organisasional yang besar. Budaya organisasi memegang peran besar dalam membentuk dan mewujudkan komitmen organisasional yang baik di dalam diri pegawai negeri sipil.

## 6.2 Saran

1. Berdasarkan hasil nilai rerata item terendah untuk tiap variable, maka Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari hendaknya memperhatikan masalah disiplin kerja dikalangan pegawai dengan menegakkan hukum dan undang-undang kepegawaian secara baik dan tegas.
2. Dalam rangka untuk mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja baik itu perilaku menyimpang interpersonal maupun perilaku menyimpang organisasional, maka perlu peran pimpinan dalam pengawasan dan lebih

mempertegas lagi dengan pemberlakuan hukuman bagi pegawai yang melakukan pelanggaran yang tidak sesuai dengan aturan, hukum dan perundang-undangan kode etik kepegawaian.

3. Aturan dan perundang-undangan perlu disosialisasikan agar seluruh pegawai dapat mengetahui aturan dan perundang-undangan tersebut sehingga pegawai dapat melakukan apa yang tidak boleh dilakukan dan kewajibannya dalam bekerja.

4. Penerapan nilai-nilai etika dan budaya organisasional harus ditingkatkan lagi melalui pendekatan persuasif karena pegawai yang berada di Sekretariat daerah Pemerintah Kabupaten Manokwari memiliki latar belakang budaya yang berbeda yang turut mempengaruhi perilaku bekerja pegawai negeri sipil.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA





## DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, Burhanuddin, dan Faozan, Haris. (2009). Studi tentang perilaku birokrasi pemerintah kab kota di sulsel. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan administrasi Pelayanan Publik*. Vol.12, No.1 (2009).
- Ackroud and Thompson. 1999. *Organizational Miss Behavior*. Sage Publication Ltd. London-Thousand Oaks-New Delhi.
- Aherane., M and Jelinek, R. (2006). The Enemy Within: Examining Salesperson Deviance and its Determinants. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26 (4), 327-344.
- Adejoh MA and Adejoh LL. (2013). Handling Negative Deviant Behaviour of Frontline employees in Service Organizations. *Int J Cur res Rev*, Feb 2013/Vol 05 (04).
- Adnan Binti, N.L., Jamil, M.Z.C, and Nor, M.A.N. (2013). Ethical Antecedents of Dysfunctional Behaviour in Performance Measurement and Control System. *Asian Social Science*; Vol. 9, No. 1; 2013
- Alias, M. (2013). Workplace Deviant Behavior and The Mediating Role of Job Satisfaction Among Support Personnel in the Malaysian Local Authorities. *Unpublished Phd Thesis, Universiti Putra Malaysia, Malaysia*.
- Alias, M., Fatmawati., dan Mochtaria (2013). Kontrol Sosial Tokoh Masyarakat (Ustad) dalam Mengatasi Penyimpangan Perilaku Remaja di Desa Limbung Kecamatan Sungai Raya Kabupaten Kubu Raya. *Jurnal Tesis Ilmiah Ilmu Sosial dan Politik Universitas Tanjung Pura* - 2013, 1-14.
- Alias, M and Rasdi M.R. (2014). Organizational Predictors of Workplace Deviance among Support Staff, Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur
- Alias, M and Rasdi RM. (2015). Organizational Predictors of Workplace Deviance among Support Staff. Global Conference on Business and Social Science-2014, GCBSS-2014, 15<sup>th</sup> and 16<sup>th</sup> December, Kuala Lumpur. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172 ( 2015 ) 126 – 133. Science Direct.
- Alias, M and Samah, B.A. (2013). Predictors of Workplace Deviant Behaviour : HRD Agenda for Malaysian Support Personnel. *European Journal of Training and Development*. Vol. 37, No.2, 20013. pp.161-182.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.

Allen, N.J. and J.P. Meyer. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63 (1): 118.

Alniacik, U., Akçin, K., and Erat, S. (2012). Relationships between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58 (2012), 355 – 362. Retrieved from Science Direct

Alvi, A.H., Hanif, M., Adi, M.S., Ahmed, R.R., dan Veinhardt, J. (2014). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*. 6 (27) : 30-39.

Appelbaum, S.H., Deguire, J.K and Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior. *Corporate Governance; The international journal of business in society*, Vol. 5 Iss 4 pp. 43 – 55.

Appelbaum, S.H., and Shapio, B.T. (2006). Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors. *Journal of American Academic of Business*, Vol.9, No.2, pp.14-20.

Aquino, K., Galperin, B.L. and Bennett, R.J. (2006), Social status and aggressiveness as moderators of the relationship between interactional justice and workplace deviance, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34 No. 5, pp. 1001-29.

Arikunto, Suharsini. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002

Azeem, S. M and Akhtar. N. (2014). The Influence of Work Life Balance and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Employees. *International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 2014*, Vol. 4, No. 2

Badan Pusat Statistik Kabupaten Manokwari. (2018). Kabupaten Manokwari Dalam Angka . 2018. *Diterbitkan oleh BPS—Statistics of Manokwari Regency. Katalog/Catalog: 1102001.9105. Hal.1-429*

Barnett T and Cheryl Vaicys (2000) The Moderating Effect of Individuals Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgments and Behavioral Intentions. *Journal of Business Ethic October 2000, Volume 27, Issue 4, pp 351-362.*

Bashir, S. Nasir., Qayyum, S., Bashir, J.M. (2012). Dimensionality Work Behaviors in Public Sector Organizational of Pakistas. *Public Organizational Review*, 12, 357-366.

Bennett, R.J. and Robinson, S.L. (2000), Development of a measure of workplace deviance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 3, pp. 349-60.

Berry, C.M. , Ones, D.S. and Sackett, P.R. (2007). Interpersonal deviance, organisational deviance and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* , Vol. 92 No. 2, pp. 410-24.

Billing, Tejinder K., Rabi S. Bhagat, Emin Babakus, Balaji Krishnan., David L. Ford Jr., B.N. Srivastava., Ujvala Rajadhyaksha., Mannsoo Shin., Ben Kuo., Catherine Kwantes., Bernadette Setiadi., Aizzat Mohd. Nasurdin. (2014). Work-Family Conflict and Organizationally Valued Outcomes: The Moderating Role of Decision Attitude in Five National Contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 2014, 63 (1), 62-95.

Borhani, F., Jalali, T, Abbaszadeh, A., and Haghdoost, A. (2014). Nurses' Perception of Ethical Climate and Organizational Commitment. *Nursing Ethics* 2014, Vol. 21(3) 278-288

Bulutler and Oz. (2009). The effect of ethical climate on bullying behavior in workplace. *Journal of Business Ethics*. 86(3). 424-455.

Burud and Tumolo .(2004). New Human Capital: Adaptive Strategies, Results Achieved, and Stories of Transformation. The academic of management executive. Vol 19. No 2

Carolina, Y.A. (2012). Pengaruh Iklim Etika Terhadap Komitmen Organisasi dan *Turnover Intention* (Studi Kasus PT TRAC Cikarang).[Skripsi]. Program Sarjana Manajemen Bisnis *Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia*. 1-73

Chen, L.L., Fah, B.C.Y., Jin, T.C. (2015). Perceived Organizational Support and Workplace Deviance in The Voluntary Sector. *Procedia Economics and Finance* 35 (2016), 468-475.

Choudhury, G. (2011). The Dynamics of Organizational Climate: An Exploration. *Management Insight*, 7(2): 111-116.

Choudhary, Neetu., Deswal, Rajender K., and Philip, P.J. (2013). Impact of Organizational Justice on Employees Workplace and Personal Outcome: A Study of Indian Insurance Sector. *The IUP Journal of Organizational Behavior*. Vol XII No.4.

Cullen, J.B., K.P. Parboteeah and B. Victor: (2003), The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics* 46(2), 121–141.

Crow, Matthew S., Lee, Chang-Bae., Joo, Jae-Jin. (2012) . Organizational Justice and Organizational Commitment Among Police Officers: An Investigation of Job Satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*. Vol. 35 No.2. pp 402-423.

Dalal, R. S. (2005). A Meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *The Journal of Applied Psychology*, 0(96), 1241–1255.

Despandhe, S. (1996). Ethical Climate and Unethical Behavior and the link between Success and Empirical Investigation of a non profit Organization. *Journal of Business Ethics*. Vol 15 No 3. pp 315-20

Despandhe, S.P., Elizabeth George., and Jacob Joseph. (2000). Ethical Climate and Managerial Success in Russian Organizations. *Journal of Business Ethics*. 23:211-217.

Fagbohunbe BO, Akinbode GA, Ayodeji F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*. Vol.7, No.5; March 2012.

Fayyazi and Aslani (2015). The Influence of Psychology Contract Breach on Employees devioant Workplace Behavior : The Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Economic, Commerce and Management*. Volume 3 Issue 5.

Ferdinand, Augusty. (2006). Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. Semarang: FE UNDIP

Fornell, C., and Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* (18:1), pp. 39-50.

Fu, W. (2014). The Impact of emotional intelligence, Organizational comitmtment, and Job Satisfaction on ethical Behavior of Chinese Employees, *Journal of Business Ethics* (2014). 122: 137-144.

Garson, G. D. (2016). Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models. Asheboro, Nort Country: Statistical Associates Publishers. tam

Ghozali, I. (2008). Structural Equation Modeling Edisi 3, Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro. 244

Giacalone, R., and Greenberg, J. (1997).. Antisocial behavior in organizations. *Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.*

Gill, H., JP Meyer, K Lee, KH Sin, Cy Yoon. (2009). Affective and Continuance Commitment and Their Relations with Deviant Workplace Behavior

Gill, H., Meyer, J.P., Lee, K., Shin, K.H., and Yoon, C.Y. (2011). Affective and Continuance Commitment and Their Relation with Deviant Workplace Behaviour in Korea. *Asia Pac J Manag.* (2011). 28:595-607.

Giovanni Di Stefano., Fabrizio Scrima., and Emma Parry. (2017). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace, *The International Journal of Human Resource Management*

Greenfield, A. C. Jr., Carolyn Strand Norman., and Benson Wier (2008). The Effect of Ethical Orientation and Professional Commitment on Earnings Management Behavior. *Journal of Business Ethics* 83: 419–434

Hackett, R.D., and Guinon, R.M (1985). A Re-evaluation of the Absenteeism-Job Satisfaction Relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 340-381.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling. (PLS-SEM): Sage Publications.

Hair, J.F., Marko Sarstedt., Lucas, H., Volker G.K. (2014). Partial least Squares Structural Equating Modeling (PLS-SEM) : An Emerging Toll in Business Research. *European Business Review*, Vol 26 No 2.

Hair, J.F., Tomas, G., Ringle, C. M., and Sarstedt, M, (2014). Validitas Dan Reliabilitas Penelitian.

Hair, J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.F. Anderson and R.L. Tatham. (2005). *Multivariate Data Analysis*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice hall, Inc.

Hartono, J. dan Abdillah, W. (2009). *Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian bisnis*. BPFE-Yogyakarta.

Henle C.A. Giacolone. R.A and Jurlewicz C.L. (2005). The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*. 56 (3), 219

Henle, C. A. (2005). Predicting workplace CWB from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-263.

Himmah, F.D. (2016). Pengaruh Dimensi Budaya Hofstede Terhadap Deviant Workplace Behavior. Studi Pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, Vol 2, No. 1,

Hu, L., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

Hunt, S.D., Wood, V.R., and Chonko, L.B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90.

I-Gusti. A. K. R.D., dan Ida Bagus, K.S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Silence* Pada PT. PLN (Persero) Rayon Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 6 (1) : 289-316.

Indayati, N., Thoyib, A., Rofiaty..(2012). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Universitas Brawijaya). *JAM:Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol10.No.2 (2012). 344-356.

I-Wayan Sucipta Wibawa., dan Made Surya Putra. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada PT. Bening Bandung-Bali) *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 6, 2018: 3027-3058. ISSN : 2302-8912

Joglyanto. (2007). Model Kesuksesan Sistem Teknologi Informasi. *Penerbit Andi Yogyakarta*

Kelley, D. M., and Cullen, J. B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review, 69 (2), 175-194.

Khan, K.S., and Rahman, A. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science* .3 (8) : 83-91.

Kirkman, B.I., and Shapiro, D.L. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and organizational commitment in Self-Managing work teams: The Mediating role of Employee Resistance. *Academic of Management Journal*.

Kotter, John P., and James L. Heskett, (2006). Budaya Korporat dan Kinerja, Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana.

Kreitner, Robert., and Angelo Kinicki. (2011). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Kreitner, R., and Kinicki, A. (2014). Organizational Behavioral-Ed.5 Boston : McGraw-Hill.

Kwantes,C.T. (2009). Culture, Job Satisfaction and Organizational Commitment in India and The United States.

Lestari, M.A. (2016). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Perilaku Kontrakproduktif Pada Pegawai Badan Pertanahan Nasional Tingkat II Samarinda. *Psikoborneo*,2016, 4(2): 286-291.

Lewaherilla, N. C. (2017). Komitmen Organisasi Sebagai Pemediasi Menyimpang Di Tempat Kerja ( Studi Pada Pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD ) Di Kotamadya Ambon ). *Prosiding Seminar Nasional Dan Call For Paper Ekonomi Dan Bisnis (SNAPER-EBIS 2017)*, 383–394

Lewaherilla, C. N. (2018). Kajian Perilaku Menyimpang Pada Pegawai Perangkat Daerah Provinsi Maluku. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*. 3 (1),61-82.

Liaw G.F.( 2011). Cross-level effects of Ethical Climate on Relationship Between Psychological Contract Breach and Ethical Decision-Making Intention. Full Length Research Paper. *African Journal of Business Management*. Vol.5 (20), pp.8511-8520.

Luthans, F. (2012). *Organizational Behavior*. Seventh Edition. McGraw-Hill International. New York : McGraw-Hill, 1995. xxviii, 628.

Ma'amor, H., Ann,J.H., Munir, S.I.R., and Hashim,M. (2012). The Relationship Ethical Climates and Organizational Commitment in Manufacturing Companies. *Semanticscholar IPEDR*.2012.V56.27.

Mahmudah,E.W. (2012). Effects of Organizational Culture and Ability on Organizational Commitment and Performance in Ibnu Sina Hospital, Gresik.*Academic Research International*, 2(1), 349-355.

Malhotra, N. K. (1996), *Marketing Research An Applied Oriented Second Edition*, Prentice Hall, Inc., New jersey.

Mangione, T. W., and Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114–116.

Moorhead and Griffin. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. Nafisah, Durrotun.

Mariana,D. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Pejabat Publik: Studi Pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Sosiohumaniora*, Vol. 10, No. 3, November 2008 : 1-19

Martin, K. D. and Cullen, J.B. (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.

Martins, N. and Martins, E. (2003). Organisational culture, In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.

Mazni Alias, and Roziah Mohd. Rasdi. (2014). Organizational Predictors of Workplace Deviance among Support Staff, Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur. *Procedia-Social and Behavioral Science* 172 (2015). 126-133.

McCarthy, P., and Mayhew, C. (2005). Occupational violence/bullying in public service organisations. *Journal of Occupational Health and Safety, Australia and New Zealand* , Vol. 21 No. 1, pp. 33-42.

Mayer, David M., Kuenzi, Maribeth., Greenbaum, Rebecca L. (2010). Examining The Link Between Ethical Leadership and employoyee Miscounduct:The Mediating Role of ethical Climate. *Journal of Business Ethics*. 95: 7-16.

Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993). Commitment to Organisations and Occupations: Extension and test of a Three Component Conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, pp.538-551

Meyer, J.P., Allen, N.J., and Smith, C.A. (1993). Commitment to Organization and of Occupations Extantion and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78:538-551.

Mitchell and Ambrose (2007). Abusive Supervision and Deviance and The Moderating Wffects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Phsyhology*, Vol.92, No.4, 1159-1168.

Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W. (2013). Perilaku organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of vocational behavior*. Vol. 14, No. 2. p. 224-247.

Muhammad Thamrin., Ida Aju Brahmasari., dan Riyadi Nugroho. (2017). The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Departmen of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*. ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org) || Volume 6 Issue 2 || February. 2017 || PP—49-64.

Mulki, J.P., Jaramillo, J.F., Locander, W.B. (2007). Effect of Ethical Climate to Turnover Intention. Linkers Attitudinal Stress Theory. *Journal of Business Ethics*. Vol.78. No.4. pp:559-574.

Nongo and Ikyanyon. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*. 7.22, 21-28.

Nurwan, M.T. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Sumedang. *Journal of Regional Administration (JRPA)*, Volume 1 Nomor 1 Desember 2016: 21-30.

Nzewi, H. N., Chiekezie, O. M., Ekene, O., Agu, E. R., and Ebuka, A. A. (2017). Job enrichment and employee commitment in selected brewing firms in Anambra state, *Saudi Journal of Business Management Studies*, 2 (4a), 330-337. doi:10.21276/sjbms

Obalade, G. O., and Arogundade, K. K. (2019). Ethical Climate and Deviant Behavior Among Employees Of Selected Public and Private Universities : The Case Of The Emerging Country. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 3(2), 30–39. <https://doi.org/10.22495/cgobr>



Ömer Faruk Ünal. (2012). Relationship Between Organizational Commitment and Ethical Climate : The Medating Role of Job Satisfaction Dimensions (A Study in a Group of Companies in Turkey). *Journal of WEI Business and Economics-December 2021,Vol 1,Number 1*. 91-105.

Osborne, David and Peter Plastrik. (2000). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha* (Terjemahan Ramelan Abdul Rosyid), Jakarta: PPM.

Parboteeah, K.P, J.B. Cullen., B. Victor., and T. Sakano. (2005), National Culture and Ethical Climates: A Comparison of U.S. and Japanese Accounting Firms, *Management International Review* 45(4), 459–481.

Parnawa P.M., and R.P.J. Kingshott., (2011) The Relationships Between Ethical Climate, Ethical Ideologies and Organisational Commitment Within Indonesia Higher Education Institutions. *Journal Ethics* 9 : 43-60. Springer Science Business Media.

Peterson, D.K. (2002) Deviant Workplace Behavior and the Organizational Ethical Climate *Journal of Business and Psychology*, Vol 17 No 1.pp 47-61.

Peterson, D.K. (2002a). The Relationship Between Unethical Behavior and The Dimension of The Ethical Climate Questionnaire. *Journal of Business Ethics*. 41(4), 313-326.

Peterson, D.K. (2002b). Deviant Workplace Behavior and Organizations Ethical Climate. *Journal of business and Pscyhology*, 17(10), 47-61

Prasetyono, Nurul Kompyurini, (2008). Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Berdasarkan Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik (Survei Pada Rumah Sakit Daerah Di Jawa Timur), Simposium Nasional Akuntansi (SNA) XI di Pontianak.

Praveen (2005). National Culture and Asenteeism An Emperical Test. *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol 13 No.4, pp. 343-36

Promsri, C. (2018). The Effect of Organizational Commitment on Deviant Work Behavior of Employees at a Thai Government Bank. *Social Science and Humanities Journal.SSHJ 2018*, Vol-2, ISSUE-3, 370-377.

Ramsey, R., G. Marshall, M.Johnston and D.Deeter Schmelz. (2007). Ethical Ideologies and Older Consumer Perceptions of Unethical Sales Tactics. *Journal of Business Ethics* 70 (January), 191-207.

Ranhawa and Kaur (2014). Organizational Climates and its Corelated. Reviuw Literatur and a Proposed Model. *Journal of management Research*.

Rashid, M.Z.A., M. Sambasivan., and J. Johari, (2003), The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*. 22 (8): 708-728.

Rastegar, A. A., and Aghayan, S. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment. *Journal of Human Resource Management and Development*. 2(2) : 1-13.

Retnosari, Willya, (2001). Faktor Individu Dan Budaya Organisasi Sebagai Pembentuk Perilaku Kerja Karyawan Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja. *Tesis.Unibraw. Malang*.

Rismawan, P. A. E., Supartha, W. G., dan Yasa, N. N. K. (2014). Peran Mediasi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Stress Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Intensi Keluar Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 3(8), 424–441.

Robinson, S. L., and Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.

Robinson, S.L. and Bennett, R.J. (1997). Workplace deviance: Its definition, its nature and its causes. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard & R.J. Bies (Eds.), *Research on negotiation in organization: Vol. 6* (pp. 3-28). Greenwich, CT: JAI.

Robinson, S.L and Bennett, R.J. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. Vol.85. No.1. pp 349-360.

Robbins, and Judge. (2007). *Organizational Behavior*, 12th ed. Pearson Int.

Robbins, S.P. dan T. A. Judge, (2015). *Organizational Behavior*. 13 Three Edition. USA: Pearson International Edition. Prentice-Hall

Robinson, S.L. and O'Leary-Kelly, A.M. (1998). Monkey see, Monkey do; *The influence of work groups on the antisocial behavior of employees* *Academy of Management Journal* 41 (6):658-672.

Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia

Robbins, S. P. (2001). *Perilaku Organisasi Jilid 1 dan 2*. PT. Prenhallindo. Jakarta.

Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. *Terjemahan Halida, Dewi Sartika*> erlangga. Jakarta.

Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Dan Aplikasi*, Jakarta: PT Prenhallindo.

Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*. PT. Macanan Jaya Cemerlang, Jakarta.

Robbins, S. P. (2012). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.

Russel, D.W. (1996). UCLA Loneliness Scale (Version 3): Reliability, Validity, and Factor Structure. *Journal of Personality Assessment*. 66-20-44.

Sagita, A.A., Susilo, H., and Cahyo, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT.Astra Internasional, Tbk-Toyota Auto 2000 Cabang Sutoyo Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 57, 73-82.

Salahudin, Shahrul Nizam., Baharuddin Siti Sarah., Safizali Muhammad., and Osman Abdullah. (2016). The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment. *Procedia Economics and Finance* 35 (January). *Elsevier*: 582–90. *7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015*

Sarwoko, E. (2007). Peranan Faktor Individu, Budaya Organisasi, Dsan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Radio Swasta Nasional Di Malang. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 3(1), 12-27.

Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* . San Francisco: Jossey Bass, Publisher.

Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership. Third Edition.* San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.

Schminke, M., A. Arnaud., and M. Kuenzi. (2007).The Power Of Ethical Work Climates. *Organisational Dynamics* 36 (2), 171-186.

Schulte, M., Ostroff, C., and Kinicki, A.J. (2006). Organizational Climate Systems and Psychological Climate Perception: A crosslevel Study of Climate-Satisfaction Relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645-671

Schweper, C.H. (2001) Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Sallesforce, *Journal of Business Research* 54(1), 39-52.

Schweper, C.H., Ferrel, O.C., and Ingram, T.N. (1997). The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in The Sales Force. *Journal Academic Marketing Science*, 25, 99-108.

Schweper, C.H., and Hartline, M.D. (2005). Managing The Ethical Climate of Costumer-Contact Service Employees. *Journal of Service Research*. 2005, Vol.7, No. 4, May 2005 377-397

Shafer, W.E. (2008). Ethical Climate, Organizational-Professional Conflict and Organizational Commitment.

Shafer W.W. (2009). Ethical climate, organizational-professional conflict and organizational commitment. A study of Chinese auditors. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Vol. 22 No. 7, 2009. pp. 1087-1110

Sharma, D., Borna, S., and Stearns, J.M. (2009). An Investigation of The effects of Corpoate Ethical Values on Employee Commitemnt and Performance:

Examining The Moderating role of Perceived Fairness. *Journal of Business Ethics* (2009). 89:251-260.

Sikuyagora. (2010). Manfaat Budaya Organisasi. tersedia dalam:<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/teori-budaya-organisasi.html> Diakses tanggal 20 Agustus 2019

Singarimbun, M dan Effendi, E. (1995). *Metode Penelitian survey*, Jakarta LP3ES, 1995.

Sobel, M. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982*, vol. 13: 290–312. San Francisco: Jossey-Bass

Solimun, (2010). *Metode Partial Least Square (PLS)*. Citra Malang. Malang

Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional Cetakan-1*. Penerbit CV. ANDI OFFSET. 229.

Spector, P.E and Fox, S. (2002). An emotion-Centered Model Of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resources Management Review. Vo.12. Issue 2. Pp 269-292.*

Spector, P. E., and Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resource Management Review*, 12, 269–292.

Statistik, B.P. (2018). Berita Resmi Statistik. Retrived from Keadaan Ketenagakerjaan Indonesia. BPS\_Berita Resmi-Statistik-Keadaan-Ketenagakerjaan-Indonesia-Februari 2018.

Stefano, D. G., Scrima, F and Parry, E. 2017. The Effect of Organizational Culture on Deviant Behaviors in the Workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 2017. 1 - 22.

Sugiyono. (2002). *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi bagi Para Peneliti*. Bandung: Tarsito.

Sugiyono, (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suradi. (2019). The Effect of Organizational Culture on Organizational Commitment for Participants in Leadership Education and Training Level IV of the Ministry of Finance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)* 6.(5). 814-824.

Syarief, A., Maarif, S.M., dan Sukmawati A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. VIII (3). 173-188.

Tamunomiebi, M.D and Ehior, I.E. (2019). Diversity and Ethical Issues in the Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 839–864.

Tanuwiwono, J.C., and Sutanto, E.M. (2014). Hubungan Organisasi Dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Trikonomika*, 13, No.2 Desember 2014, 136-144.

Tenenhaus, M., Vinci, V. E., Chatelin, Y. M., and Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, Vol. 48:159-205

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Uwannah Ngozi Caroline. (2015). Absenteeism, Favouritism, Tardiness as Predictors of Job Deviance in Academia: The Nigeria Experience. *Journal of Social Sciences and Humanities*. Vol.1, No.2, 2015, pp. 75-81.

Valentine, Sean., Lynn Godki., and Margaret Lucero. (2002). Ethical Context, Organization Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethic*. December 2002. Vol 41, Issue 4, 349-360.

Vardi, Y. (1990) The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work, *Journal of Business Ethics*, Vol. 29. Hal 38-56.

Vardi Y. (2001). The Effect of Organizational and Ethical Climate on Misconduct at Work . *Journal of Business Ethics*, Vol 29. Pp 352-37

Vardi, Y., and Weitz, E. (2004). Misbehaviour in Organisations: Theory, Research, and Management , Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.

Victor, B., and J. B. Cullen. (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations, in W.C. Frederick (ed.), *Research in Corporate Social Performance (Greenwich, CT, JAI Press)*, pp. 57–71.

Victor, B. and J. B. Cullen: 1988, The Organizational Bases of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly* 33, 101–125

Wadhwa, D.S., and Verghese, M. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation with special reference to selected cement industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science*, 3(3), 280-286.

Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28(4), 622– 632.

Wimbush, J.C., and Shepar, (J.M. 1977). An Empirical Examination of Multi-dimensionality of Ethical Climates on Organization. *Journal of Ethical Business, Volume 16, Issue 1, pp 67–77.*

Wimbush, J.C., and Shepard, J.M. (1994). Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics, Aug 1994. Vol. 13, Iss. 8; p. 637-647.*

Yi-Ching Chen, M., Shui Wang, Y., and Sun, V. (2012). Intellectual Capital and Organizational Commitment. *Personal Review, 41(3), 3321-3339.*

Zain, Zahariah Mohd., Razanita Ishak., and Erlane K. Ghani, (2009). The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, 17: 16-26.*



## Lampiran 1. KUISIONER PENELITIAN

Perihal : Pengisian Kuesioner Penelitian

Lamp : 1 berkas

**Kepada Yth.**

**Bapak/Ibu/Saudara**

**Di tempat**

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir Tesis saya pada Program Magister Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, maka saya memohon kesediaan di tengah kesibukan Bapak/Ibu/Saudara dalam bertugas, untuk berkenan memberikan sedikit waktu luangnya, untuk mengisi kuesioner/angket ini. Pengumpulan data melalui kuesioner ini hanya akan digunakan untuk penelitian saya mengenai “Pengaruh Iklim Etis dan Budaya Organisasional terhadap Perilaku Menyimpang dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Manokwari).

Berkenan dengan hal tersebut, maka dengan segala hormat, Saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan jawaban sesuai dengan sebenarnya dan lengkap karena jawaban dari Bapak/Ibu/Saudara sangat mendukung keberhasilan penelitian saya. Semua jawaban yang diberikan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian dan pengembangan Tesis saya, sehingga kerahasiaannya sangatlah dijamin dan tidak akan mempengaruhi karir Bapak/Ibu/Saudara.

Akhir kata, saya menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas kesediaan Bpk/Ibu untuk mengisi kuisioner ini.

Hormat saya

Nelson Mansoara

Lanjutan lampiran 1



# KUISIONER PENELITIAN



NELSON MANSOARA  
MAHASISWA PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ILMU  
MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG



## Lanjutan lampiran 1

**IDENTITAS RESPONDEN**

Beri tanda (X) dan isilah titik-titik yang telah disediakan.

1.	Jenis Kelamin	:	a. Pria	b. Wanita		
2.	Usia	:	a. 25 Tahun	b. 26-35 Tahun	c. 36-45 Tahun	d. 46 Tahun ke atas
3.	Pendidikan	:	a. SD/SMP/SMU	b. Diploma	c. Sarjana	
4.	Lama Bekerja	:	a. 5 Tahun	b. 6-10 Tahun	c. > 10-20 Tahun	d. > 20 Tahun
5.	Jabatan	:	.....			
6.	Unit Tugas	:	.....			
7.	Penghasilan Perbulan	:	.....			
8.	Tanggungjawab anggota keluarga	:	.....			



Bapak,Ibu, Saudara/I dimohon untuk memberi tanda (X) pada salah satu jawaban yang paling tepat untuk setiap pertanyaan yang sesuai dengan harapan

Bapak, Ibu Saudara/I dan kenyataan yang ada.

1. Sangat Setuju (SS)
2. Setuju (S)
3. Netral (N)
4. Tidak Setuju (TS)
5. Sangat Tidak Setuju (STS)

No	IKLIM ETIS	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
<b>Kepedulian :</b>						
1	Kantor tempat kami bekerja senantiasa memperhatikan kesejahteraan pegawai					
2	Kebijakan yang diambil berorientasi pada kebaikan seluruh pegawai					
3	Apakah Anda diharapkan untuk selalu melakukan apa yang benar untuk Publik					
4	Apakah Pegawai memberikan perhatian secara aktif terhadap kepentingan Publik					
5	Efek terhadap publik dari keputusan-keputusan yang diambil menjadi perhatian utama dalam organisasi					
6	Pegawai diharapkan untuk melakukan apa saja untuk memajukan kepentingan organisasi					
<b>Hukum Dan Kode Etis :</b>						
1	Semua pegawai di kantor sudah bekerja sesuai dengan undang-undang kepegawaian / kode etik PNS					
2	Setiap keputusan yang diambil sudah disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku					
3	Semua pegawai sudah menerapkan disiplin kerja secara baik					
4	Pegawai diharapkan untuk mematuhi hukum dan standar profesional diatas pertimbangan lain					
5	Dalam organisasi ini, pegawai diharapkan untuk mengikuti hukum atau standar operasional secara ketat					
6	Dalam organisasi ini, hukum atau kode etik profesi adalah sebuah pertimbangan utama					
<b>Aturan :</b>						
1	Semua pegawai dalam bekerja sudah mengikuti prosedur operasional (SOP)					
2	Semua pegawai diharapkan untuk mematuhi peraturan prosedur organisasi					
3	Apakah semua pegawai dalam bekerja sudah mengikuti aturan secara benar (Jam masuk kerja, jam istirahat kerja, jam pulang kerja)					
4	Apakah pegawai yang tidak menaati peraturan dan kesalahan akan dikenakan sanksi					

No	IKLIM ETIS	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
<b>Pengutamakan Kepentingan Organisasi :</b>						
1	Dalam bekerja semua pegawai mengutamakan kepentingan kantor diatas kepentingan pribadi					
2	Dalam organisasi unit-unit kerja memiliki rencana masing-masing untuk meningkatkan pelayanan					
3	Fungsi kualitas layanan merupakan bagian dari rencana kerja dari strategis organisas					
4	Organisasi memilki arah dan langkah untuk selalu menuju pada peningkatan kepuasan (rencana yang jelas, prasarana pendukung dan SDM yang terampil)					
5	Organisasi memiliki system untuk menyebarkanluaskan pengetahuan organisasi dengan baik kepada pegawai					
<b>Kebebasan Terhadap Prinsip Etis :</b>						
1	Dalam bekerja, semua pegawai juga menerapkan prinsip etika kepegawaian					
2	Dalam bekerja Pegawai bebas memutuskan apa yang terbaik bagi dirinya					
3	Rutinitas pekerjaan yang ada sudah sesuai dengan standar kualitas jam kerja					
4	Dalam bekerja organisasi memiliki kebijakan-kebijakan yang etis.					
5	Jika pegawai diketahui memiliki perilaku tidak etis yang menghasilkan keuntungan pribadi, maka pegawai tersebut akan mendapatkan sanksi.					
6	Untuk mencapai keberhasilan di perusahaan saya, adalah penting untuk kompromi pada satu etika					

	BUDAYA ORGANISASI	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
<b>Kedisiplinan :</b>						
1	Dalam aktivitas kantor, semua pegawai selalu dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cermat					
2	Semua pegawai wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.					
3	Disiplin bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.					
4	Semua pegawai yang tidak mentaati peraturan akan dikenakan sanksi					
5	Dalam aktivitas kantor, sanksi hukuman yang diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai.					
<b>Kemitraan Dan Layanan Prima :</b>						
1	Semua pegawai bertanggung jawab terhadap hasil yang ditugaskan oleh atasan					
2	Pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai yang bersangkutan					
3	Di dalam organisasi, pekerjaan diselesaikan dengan kerjasama tim sesuai penugasan dari atasan					
4	Pegawai dituntut untuk menjadi anggota satuan kerja kompak, handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang terbaik bagi organisasi					
5	Semua pegawai melakukan pekerjaan sudah sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi					
6	Saya dituntut untuk menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang optimal					
7	Saya selalu berbagi informasi pada rekan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan					
8	Saya melakukan pekerjaan sudah sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan oleh organisasi					
<b>Keterbukaan :</b>						
1	Semua pegawai bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang ditugaskan oleh Atasan					
2	Semua pegawai setuju bahwa adanya keterbukaan antar pegawai dapat berpengaruh besar dalam meningkatkan komunikasi interpersonal yang efektif					
3	Pimpinan memberikan arahan yang jelas mengenai pekerjaan yang harus pegawai lakukan					
4	Semua pegawai diminta oleh Pimpinan					

No	BUDAYA ORGANISASI	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
	untuk memiliki inisiatif dalam mengerjakan tugas pekerjaan					
5	Pimpinan mendorong semua pegawai untuk melakukan kreatifitas dalam pekerjaan					
6	Pegawai selalu dituntut untuk berorientasi kepada hasil kerja yang tinggi dalam bekerja					



No	KOMITMEN ORGNISASI	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
<b>Komitmen Efektif :</b>						
1	Semua pegawai merasa bahagia berkarier di kantor					
2	Semua pegawai mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap pekerjaan					
3	Semua pegawai akan merasa sangat berbahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini					
4	Organisasi menciptakan semangat kerja bagi pegawai					
5	Semua pegawai merasa bangga menjadi bagian di organisasi ini					
<b>Komitmen Normatif :</b>						
1	Loyalitas menjadi alasan bagi semua pegawai untuk tetap bekerja					
2	Tetap tinggal bekerja dengan baik sangat penting untuk kepentingan karier pegawai					
3	Sangat sulit meninggalkan perusahaan ini karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja ditempat lain					
4	Sulit mendapatkan pekerjaan dengan penghasilan yang bagus seperti pekerjaan saya sekarang					
<b>Komitmen Berkelanjutan :</b>						
1	Sulit rasanya untuk melepaskan pekerjaan sebagai PNS					
2	Tak ada pilihan lain bagi semua pegawai untuk meninggalkan pekerjaan sekarang					
3	Semua pegawai merasa bahwa banyak hal akan terganggu jika ia meninggalkan pekerjaan					
4	Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji					
5	Sangat sulit mendapatkan pekerjaan jika saya Keluar					

No	PERILAKU MENYIMPANG	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
<b>Penyimpangan Interpersonal :</b>						
1	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang menyinggung perasaan teman sekantor					
2	Masih ada pegawai yang berkomunikasi dengan ungkapan tidak sopan terhadap rekan kerja/pimpinan					
3	Dalam lingkungan kerja, ada pegawai yang suka bergosip tentang kejelekan pribadi orang lain					
4	Masih ada pegawai yang melakukan tindakan kekerasan /fisik					
5	Masih ada pegawai yang menjelek-jelekan rekan kerjanya					
<b>Penyimpangan Organisasi :</b>						
1	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang mengambil barang milik kantor untuk keperluan pribadi					
2	Dalam bekerja masih ada pegawai yang melakukan kesalahan pertanggungjawaban					
3	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang menyalahgunakan kewenangan jabatan					
4	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang melakukan penyalahgunaan keuangan yang tidak sesuai dengan prosedur penggunaannya					
5	Masih ada pegawai yang bersantai pada jam kantor					
6	Masih terdapat pegawai yang memperpanjang waktu istirahat					
7	Masih terdapat pegawai yang tidak taat pada perintah pimpinan					
8	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang belum bisa memegang rahasia kepegawaian (kantor)					

## PERTANYAAN TERBUKA

1. Menurut Bapak/ ibu, dalam bekerja apakah masih ada pegawai yang melanggar peraturan kepegawajian atau kode etik PNS ?. Jika Ya, Apakah penyebabnya? Jelaskan

.....

.....

.....

2. Menurut bapak ibu, perilaku menyimpang apa yang masih dilakukan oleh pegawai (absen, suka terlambat, bolos di jam kantor, santai, gossip, bersaing, melecehkan teman, mengambil barang berharga, memihak, sabotase, memalsukan, membocorkan rahasia, penyalahgunaan wewenang. Ataupun yang lainnya ?.

.....

.....

.....

3. Berikan tanggapan bapak/ibu, alasan utama yang menyebabkan terjadi perilaku menyimpang pada pegawai ?

.....

.....

.....

4. Menurut bapak/ ibu, apakah spiritualitas di tempat kerja (secara umum) sangat penting untuk mengurangi penyimpangan pegawai. Jelaskan.

.....

.....

.....

5. Apakah masih ada pegawai yang belum memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Jika Ya, apakah penyebab utamanya ? Jelaskan.

.....

.....

.....



## Lampiran 2. DATA PENELITIAN

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3
1	5.00	3.70	4.00	4.00	4.00	4.00	3.90	3.80
2	5.00	3.70	4.00	4.00	4.00	4.00	3.90	3.80
3	4.00	3.80	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
4	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
5	4.00	3.80	4.00	4.00	4.00	5.00	3.90	3.70
6	4.30	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.10	4.20
7	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
8	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.60	5.00
9	3.00	2.70	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.20
10	3.00	2.70	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00	3.20
11	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	5.00
12	3.30	3.50	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.50
13	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	5.00	4.20	4.20
14	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.10	4.20
15	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.10	4.20
16	3.30	3.20	3.00	3.00	3.00	4.00	3.80	3.80
17	3.20	3.50	3.00	3.00	3.00	4.00	3.20	3.50
18	3.20	3.50	3.00	3.00	3.00	4.00	3.20	3.50
19	4.00	3.80	4.00	4.00	4.00	5.00	3.60	5.00
20	3.30	3.20	4.00	4.00	4.00	3.00	3.20	3.00
21	3.30	3.20	4.00	4.00	4.00	3.00	3.20	3.00
22	3.70	3.50	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.80
23	3.70	3.50	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.80
24	1.30	1.30	2.00	2.00	2.00	2.00	1.90	1.30
25	3.70	3.80	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.30
26	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.10	4.80
27	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.10	4.80
28	3.20	3.20	3.00	4.00	4.00	4.00	3.50	4.00
29	3.20	3.20	3.00	4.00	4.00	4.00	3.50	4.00
30	3.30	3.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20
31	3.30	3.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20
32	3.70	3.30	4.00	3.00	4.00	4.00	3.80	3.80
33	3.70	3.30	4.00	3.00	4.00	4.00	3.80	3.80
34	3.30	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.20	3.80
35	3.30	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	3.20	3.80
36	3.70	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
37	3.70	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
38	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.10	4.20
39	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.50
40	4.00	3.70	4.00	4.00	4.00	4.00	4.60	4.30
41	3.30	3.20	4.00	4.00	4.00	4.00	3.90	3.50

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3
42	3.30	3.20	4.00	4.00	4.00	4.00	3.90	3.50
43	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00	3.40	4.00
44	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.80	3.70
45	3.50	3.70	3.00	4.00	3.00	4.00	4.40	4.70
46	4.00	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20
47	4.00	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20
48	4.00	4.20	3.00	4.00	5.00	4.00	4.50	5.00
49	3.70	3.30	3.00	4.00	3.00	4.00	4.40	4.20
50	4.00	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.10	4.00
51	2.50	1.50	2.00	3.00	3.00	2.00	2.50	3.30
52	2.50	1.50	2.00	3.00	3.00	2.00	2.50	3.30
53	3.00	3.50	3.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.70
54	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	4.00
55	3.30	3.20	3.00	3.00	3.00	5.00	3.80	4.20
56	3.30	3.20	3.00	3.00	3.00	5.00	3.80	4.20
57	2.80	3.80	3.00	4.00	3.00	3.00	3.90	3.70
58	2.80	3.80	3.00	4.00	3.00	3.00	3.90	3.70
59	3.80	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20	4.00
60	2.70	3.80	4.00	4.00	3.00	3.00	3.90	3.70
61	2.70	3.80	4.00	4.00	3.00	3.00	3.90	3.70
62	3.30	3.00	2.00	3.00	4.00	5.00	3.80	4.20
63	4.00	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.30
64	3.80	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	3.90	4.00
65	3.20	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.10	3.30
66	3.20	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.10	3.30
67	4.50	3.80	4.00	4.00	4.00	5.00	3.90	4.70
68	4.00	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20	4.50
69	4.00	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.10	4.00
70	4.00	3.80	4.00	4.00	4.00	4.00	3.90	4.00
71	4.50	3.30	4.00	5.00	4.00	4.00	4.50	4.50
72	3.30	2.70	3.00	3.00	3.00	3.00	3.50	3.50
73	3.30	2.70	3.00	3.00	3.00	3.00	3.50	3.50
74	4.00	3.50	4.00	4.00	3.00	4.00	4.50	4.30
75	4.00	3.50	4.00	4.00	3.00	4.00	4.50	4.30
76	3.50	3.50	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00
77	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.50
78	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.50
79	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.50
80	3.30	3.30	3.00	4.00	3.00	4.00	3.50	4.00
81	3.70	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.80	4.00
82	4.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.70
83	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.90	3.80



No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2.1	X2.2	X2.3
84	4.00	3.30	3.00	4.00	3.00	4.00	3.80	4.00
85	4.50	3.50	3.00	4.00	4.00	4.00	3.80	4.30
86	5.00	4.50	4.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.30
87	4.00	3.30	3.00	4.00	3.00	4.00	3.80	3.80
88	3.50	2.70	4.00	3.00	3.00	4.00	3.50	3.30
89	3.50	2.70	4.00	3.00	3.00	4.00	3.50	3.30
90	3.80	3.70	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.70
91	4.70	3.70	4.00	4.00	4.00	4.00	4.90	4.30
92	4.30	3.80	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
93	4.70	4.50	4.00	5.00	4.00	4.00	4.10	4.30
94	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.80	5.00
95	4.00	4.20	4.00	4.00	4.00	5.00	4.80	4.30
96	4.30	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20	4.00
97	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	5.00	4.10	4.50
98	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.50
99	3.80	4.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.10	4.00
100	4.00	4.30	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20	4.00
101	3.50	3.70	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20
102	3.50	3.70	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20
103	4.70	4.70	5.00	5.00	5.00	4.00	4.80	4.80
104	4.30	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.00
105	4.30	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.00
106	4.00	4.30	4.00	4.00	5.00	5.00	4.50	4.30
107	4.30	4.30	4.00	4.00	4.00	5.00	5.00	5.00
108	4.30	4.20	5.00	4.00	4.00	5.00	4.20	4.00
109	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
110	4.00	3.70	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
111	3.80	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
112	3.80	3.50	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
113	4.20	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.20	4.00
114	3.50	4.30	4.00	5.00	3.00	5.00	4.60	4.50
115	3.80	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.90	4.00
116	3.80	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.90	4.00
117	3.20	4.20	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
118	4.00	3.70	4.00	3.00	4.00	5.00	4.20	4.50
119	3.70	3.50	3.00	4.00	4.00	4.00	4.20	4.00
120	3.50	3.70	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00



No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2
1	4.00	4.00	4.00	2.20	2.38
2	4.00	4.00	4.00	2.20	2.38
3	4.00	4.00	3.00	2.20	2.13
4	4.00	4.00	5.00	1.80	2.00
5	3.00	4.00	5.00	2.20	2.13
6	4.00	4.00	4.00	1.60	1.88
7	4.00	4.00	3.00	2.40	2.25
8	4.00	4.00	3.00	3.20	2.00
9	2.00	2.00	2.00	3.60	3.63
10	2.00	2.00	2.00	3.60	3.63
11	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00
12	4.00	4.00	4.00	1.60	1.75
13	4.00	4.00	5.00	2.00	1.75
14	4.00	4.00	5.00	1.80	2.00
15	4.00	4.00	4.00	2.60	2.00
16	3.00	4.00	4.00	2.00	2.38
17	3.00	3.00	3.00	2.80	2.50
18	3.00	3.00	3.00	2.80	2.50
19	4.00	4.00	3.00	2.40	2.13
20	3.00	4.00	3.00	2.00	2.75
21	3.00	4.00	3.00	2.00	2.75
22	4.00	4.00	3.00	3.60	2.38
23	4.00	4.00	3.00	3.60	2.38
24	2.00	2.00	2.00	3.60	4.00
25	4.00	4.00	4.00	2.20	2.25
26	4.00	3.00	3.00	3.00	2.50
27	4.00	3.00	3.00	3.00	2.50
28	3.00	3.00	3.00	2.60	2.38
29	3.00	3.00	3.00	2.60	2.38
30	3.00	3.00	3.00	2.00	2.50
31	3.00	3.00	3.00	2.00	2.50
32	3.00	3.00	3.00	2.40	2.63
33	3.00	3.00	3.00	2.40	2.63
34	4.00	2.00	4.00	2.80	2.50
35	4.00	2.00	4.00	2.80	2.50
36	3.00	3.00	3.00	1.80	2.38
37	3.00	3.00	3.00	1.80	2.38
38	4.00	3.00	3.00	1.80	2.13
39	5.00	4.00	3.00	1.80	2.00
40	4.00	4.00	4.00	1.60	2.00
41	3.00	4.00	3.00	2.40	2.63
42	3.00	4.00	3.00	2.40	2.63



No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2
43	3.00	4.00	4.00	1.00	1.88
44	3.00	3.00	3.00	2.00	2.75
45	3.00	4.00	3.00	2.40	2.25
46	4.00	3.00	3.00	3.00	2.38
47	4.00	3.00	3.00	3.00	2.38
48	5.00	3.00	3.00	1.80	2.00
49	4.00	3.00	4.00	2.80	2.38
50	4.00	4.00	4.00	2.40	2.00
51	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
52	3.00	4.00	3.00	3.00	4.00
53	3.00	4.00	4.00	2.60	1.88
54	4.00	4.00	4.00	3.00	2.25
55	4.00	4.00	4.00	2.40	2.38
56	4.00	4.00	4.00	2.40	2.38
57	4.00	3.00	3.00	2.60	2.50
58	4.00	3.00	3.00	2.60	2.50
59	3.00	3.00	4.00	2.60	2.25
60	4.00	3.00	3.00	2.60	2.50
61	4.00	3.00	3.00	2.60	2.50
62	4.00	4.00	3.00	2.60	2.25
63	4.00	4.00	3.00	2.60	2.13
64	4.00	4.00	4.00	3.00	2.25
65	3.00	3.00	3.00	2.20	3.13
66	3.00	3.00	3.00	2.20	3.13
67	4.00	4.00	4.00	2.60	1.88
68	4.00	4.00	4.00	1.80	1.75
69	4.00	4.00	4.00	2.40	2.25
70	4.00	4.00	4.00	2.20	2.00
71	4.00	4.00	4.00	2.20	1.75
72	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00
73	3.00	2.00	3.00	2.00	3.00
74	4.00	4.00	4.00	2.60	2.50
75	4.00	4.00	4.00	2.60	2.50
76	4.00	4.00	4.00	2.40	2.25
77	5.00	5.00	5.00	1.00	1.13
78	4.00	4.00	2.00	1.40	2.38
79	4.00	4.00	2.00	1.40	2.38
80	3.00	4.00	5.00	2.40	2.25
81	4.00	3.00	4.00	2.80	2.50
82	4.00	4.00	4.00	1.80	2.00
83	4.00	4.00	4.00	2.40	2.25
84	4.00	4.00	4.00	2.00	2.13

No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y2.1	Y2.2
85	4.00	4.00	4.00	3.00	2.25
86	4.00	4.00	4.00	2.20	1.88
87	4.00	3.00	4.00	2.60	2.50
88	3.00	4.00	3.00	3.40	2.75
89	3.00	4.00	3.00	3.40	2.75
90	4.00	4.00	3.00	3.60	2.25
91	4.00	5.00	4.00	2.20	2.13
92	4.00	4.00	2.00	3.00	2.25
93	4.00	4.00	5.00	2.00	1.75
94	4.00	4.00	4.00	1.40	1.75
95	4.00	4.00	4.00	2.00	1.88
96	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00
97	4.00	4.00	4.00	2.00	1.75
98	4.00	4.00	4.00	2.40	2.25
99	5.00	4.00	4.00	1.80	1.63
100	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00
101	3.00	2.00	3.00	2.00	2.63
102	3.00	2.00	3.00	2.00	2.63
103	4.00	4.00	4.00	2.00	1.63
104	4.00	3.00	3.00	3.00	2.38
105	4.00	3.00	3.00	3.00	2.38
106	5.00	4.00	5.00	1.60	1.88
107	5.00	4.00	4.00	2.00	2.00
108	4.00	2.00	3.00	3.00	2.38
109	4.00	4.00	4.00	2.40	2.00
110	4.00	4.00	4.00	2.20	2.13
111	4.00	3.00	3.00	3.40	2.38
112	4.00	3.00	3.00	3.40	2.38
113	4.00	4.00	3.00	3.00	2.00
114	4.00	4.00	3.00	3.20	2.00
115	4.00	4.00	3.00	2.60	2.38
116	4.00	4.00	3.00	2.60	2.38
117	3.00	4.00	4.00	1.80	1.88
118	3.00	4.00	3.00	2.40	2.38
119	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00
120	3.00	3.00	3.00	2.40	2.50

### Lampiran 3. DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN

#### Frequencies

#### Frequency Table

**X11.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	5.0	5.0	5.0
2	15	12.5	12.5	17.5
3	28	23.3	23.3	40.8
Valid 4	51	42.5	42.5	83.3
5	20	16.7	16.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X11.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.5	2.5	2.5
2	9	7.5	7.5	10.0
Valid 3	21	17.5	17.5	27.5
4	66	55.0	55.0	82.5
5	21	17.5	17.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X11.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.5	2.5	2.5
2	4	3.3	3.3	5.8
Valid 3	13	10.8	10.8	16.7
4	65	54.2	54.2	70.8
5	35	29.2	29.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X11.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3.3	3.3	3.3
2	10	8.3	8.3	11.7
Valid 3	19	15.8	15.8	27.5
4	60	50.0	50.0	77.5
5	27	22.5	22.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X11.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3.3	3.3	3.3
2	5	4.2	4.2	7.5
3	21	17.5	17.5	25.0
4	63	52.5	52.5	77.5
5	27	22.5	22.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X11.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.5	2.5	2.5
2	17	14.2	14.2	16.7
3	23	19.2	19.2	35.8
4	56	46.7	46.7	82.5
5	21	17.5	17.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X12.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	5.8	5.8	5.8
2	19	15.8	15.8	21.7
3	24	20.0	20.0	41.7
4	48	40.0	40.0	81.7
5	22	18.3	18.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X12.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.5	2.5	2.5
2	10	8.3	8.3	10.8
3	21	17.5	17.5	28.3
4	66	55.0	55.0	83.3
5	20	16.7	16.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X12.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	6.7	6.7	6.7
2	17	14.2	14.2	20.8
3	36	30.0	30.0	50.8
4	47	39.2	39.2	90.0
5	12	10.0	10.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	



**X12.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.7	1.7	1.7
2	4	3.3	3.3	5.0
3	18	15.0	15.0	20.0
4	75	62.5	62.5	82.5
5	21	17.5	17.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X12.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.7	1.7	1.7
2	5	4.2	4.2	5.8
3	21	17.5	17.5	23.3
4	76	63.3	63.3	86.7
5	16	13.3	13.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X12.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3.3	3.3	3.3
2	6	5.0	5.0	8.3
3	7	5.8	5.8	14.2
4	83	69.2	69.2	83.3
5	20	16.7	16.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X13.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.5	2.5	2.5
2	25	20.8	20.8	23.3
3	21	17.5	17.5	40.8
4	58	48.3	48.3	89.2
5	13	10.8	10.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X13.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.5	2.5	2.5
2	6	5.0	5.0	7.5
3	6	5.0	5.0	12.5
4	78	65.0	65.0	77.5
5	27	22.5	22.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X13.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.5	2.5	2.5
2	25	20.8	20.8	23.3
3	41	34.2	34.2	57.5
4	40	33.3	33.3	90.8
5	11	9.2	9.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X13.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3.3	3.3	3.3
2	2	1.7	1.7	5.0
3	18	15.0	15.0	20.0
4	72	60.0	60.0	80.0
5	24	20.0	20.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X14.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.8	.8	.8
2	13	10.8	10.8	11.7
3	22	18.3	18.3	30.0
4	67	55.8	55.8	85.8
5	17	14.2	14.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X14.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	3	2.5	2.5	2.5
3	28	23.3	23.3	25.8
4	74	61.7	61.7	87.5
5	15	12.5	12.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X14.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	1.7	1.7	1.7
3	15	12.5	12.5	14.2
4	88	73.3	73.3	87.5
5	15	12.5	12.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X14.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.8	.8	.8
2	5	4.2	4.2	5.0
3	20	16.7	16.7	21.7
4	80	66.7	66.7	88.3
5	14	11.7	11.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X14.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	4	3.3	3.3	3.3
3	28	23.3	23.3	26.7
4	70	58.3	58.3	85.0
5	18	15.0	15.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X15.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4.2	4.2	4.2
2	10	8.3	8.3	12.5
3	12	10.0	10.0	22.5
4	66	55.0	55.0	77.5
5	27	22.5	22.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X15.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	5.8	5.8	5.8
2	23	19.2	19.2	25.0
3	35	29.2	29.2	54.2
4	37	30.8	30.8	85.0
5	18	15.0	15.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X15.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.7	1.7	1.7
2	24	20.0	20.0	21.7
3	22	18.3	18.3	40.0
4	56	46.7	46.7	86.7
5	16	13.3	13.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X15.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.8	.8	.8
2	4	3.3	3.3	4.2
3	22	18.3	18.3	22.5
Valid 4	66	55.0	55.0	77.5
5	27	22.5	22.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X15.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	5	4.2	4.2	4.2
3	15	12.5	12.5	16.7
Valid 4	61	50.8	50.8	67.5
5	39	32.5	32.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X15.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.5	2.5	2.5
2	3	2.5	2.5	5.0
Valid 3	21	17.5	17.5	22.5
4	66	55.0	55.0	77.5
5	27	22.5	22.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X21.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3.3	3.3	3.3
2	3	2.5	2.5	5.8
Valid 3	10	8.3	8.3	14.2
4	71	59.2	59.2	73.3
5	32	26.7	26.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X21.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4.2	4.2	4.2
3	11	9.2	9.2	13.3
Valid 4	77	64.2	64.2	77.5
5	27	22.5	22.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X21.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.7	1.7	1.7
3	9	7.5	7.5	9.2
Valid 4	73	60.8	60.8	70.0
5	36	30.0	30.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X21.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.7	1.7	1.7
2	4	3.3	3.3	5.0
Valid 3	13	10.8	10.8	15.8
4	83	69.2	69.2	85.0
5	18	15.0	15.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X21.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	10	8.3	8.3	8.3
3	15	12.5	12.5	20.8
Valid 4	83	69.2	69.2	90.0
5	12	10.0	10.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X22.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.8	.8	.8
2	5	4.2	4.2	5.0
Valid 3	11	9.2	9.2	14.2
4	63	52.5	52.5	66.7
5	40	33.3	33.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X22.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4.2	4.2	4.2
2	13	10.8	10.8	15.0
Valid 3	8	6.7	6.7	21.7
4	74	61.7	61.7	83.3
5	20	16.7	16.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X22.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	6	5.0	5.0	5.0
3	7	5.8	5.8	10.8
Valid 4	78	65.0	65.0	75.8
5	29	24.2	24.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X22.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.7	1.7	1.7
2	4	3.3	3.3	5.0
Valid 3	13	10.8	10.8	15.8
4	76	63.3	63.3	79.2
5	25	20.8	20.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X22.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3.3	3.3	3.3
2	12	10.0	10.0	13.3
Valid 3	23	19.2	19.2	32.5
4	63	52.5	52.5	85.0
5	18	15.0	15.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X22.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	2.5	2.5	2.5
2	1	.8	.8	3.3
Valid 3	18	15.0	15.0	18.3
4	73	60.8	60.8	79.2
5	25	20.8	20.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X22.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.7	1.7	1.7
3	15	12.5	12.5	14.2
Valid 4	77	64.2	64.2	78.3
5	26	21.7	21.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X22.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4.2	4.2	4.2
3	18	15.0	15.0	19.2
Valid 4	80	66.7	66.7	85.8
5	17	14.2	14.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X23.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.8	.8	.8
2	6	5.0	5.0	5.8
Valid 3	15	12.5	12.5	18.3
4	67	55.8	55.8	74.2
5	31	25.8	25.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X23.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.8	.8	.8
2	4	3.3	3.3	4.2
Valid 3	14	11.7	11.7	15.8
4	68	56.7	56.7	72.5
5	33	27.5	27.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X23.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	5	4.2	4.2	4.2
3	9	7.5	7.5	11.7
Valid 4	69	57.5	57.5	69.2
5	37	30.8	30.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X23.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	2.5	2.5	2.5
3	8	6.7	6.7	9.2
Valid 4	87	72.5	72.5	81.7
5	22	18.3	18.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X23.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4.2	4.2	4.2
3	17	14.2	14.2	18.3
Valid 4	67	55.8	55.8	74.2
5	31	25.8	25.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**X23.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.8	.8	.8
2	8	6.7	6.7	7.5
Valid 3	18	15.0	15.0	22.5
4	64	53.3	53.3	75.8
5	29	24.2	24.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Y11.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	15	12.5	12.5	12.5
3	21	17.5	17.5	30.0
Valid 4	68	56.7	56.7	86.7
5	16	13.3	13.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Y11.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	5	4.2	4.2	4.2
3	26	21.7	21.7	25.8
Valid 4	76	63.3	63.3	89.2
5	13	10.8	10.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

**Y11.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	1.7	1.7	1.7
2	15	12.5	12.5	14.2
Valid 3	44	36.7	36.7	50.8
4	52	43.3	43.3	94.2
5	7	5.8	5.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	



Y11.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.5	2.5	2.5
2	3	2.5	2.5	5.0
3	31	25.8	25.8	30.8
4	68	56.7	56.7	87.5
5	15	12.5	12.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y11.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	8	6.7	6.7	6.7
3	30	25.0	25.0	31.7
4	70	58.3	58.3	90.0
5	12	10.0	10.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y12.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	9	7.5	7.5	7.5
3	11	9.2	9.2	16.7
4	78	65.0	65.0	81.7
5	22	18.3	18.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y12.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.8	.8	.8
2	8	6.7	6.7	7.5
3	15	12.5	12.5	20.0
4	81	67.5	67.5	87.5
5	15	12.5	12.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y12.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	2.5	2.5	2.5
2	34	28.3	28.3	30.8
3	44	36.7	36.7	67.5
4	31	25.8	25.8	93.3
5	8	6.7	6.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y12.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4.2	4.2	4.2
2	25	20.8	20.8	25.0
3	38	31.7	31.7	56.7
4	45	37.5	37.5	94.2
5	7	5.8	5.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y13.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	.8	.8	.8
2	14	11.7	11.7	12.5
3	23	19.2	19.2	31.7
4	57	47.5	47.5	79.2
5	25	20.8	20.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y13.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	1.7	1.7	1.7
2	6	5.0	5.0	6.7
3	39	32.5	32.5	39.2
4	62	51.7	51.7	90.8
5	11	9.2	9.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y13.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	3.3	3.3	3.3
2	23	19.2	19.2	22.5
3	31	25.8	25.8	48.3
4	47	39.2	39.2	87.5
5	15	12.5	12.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y13.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	4.2	4.2	4.2
2	22	18.3	18.3	22.5
3	37	30.8	30.8	53.3
4	51	42.5	42.5	95.8
5	5	4.2	4.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y13.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	5.8	5.8	5.8
2	19	15.8	15.8	21.7
3	27	22.5	22.5	44.2
4	58	48.3	48.3	92.5
5	9	7.5	7.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y21.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	16	13.3	13.3	13.3
2	54	45.0	45.0	58.3
3	41	34.2	34.2	92.5
4	9	7.5	7.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y21.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	23	19.2	19.2	19.2
2	61	50.8	50.8	70.0
3	32	26.7	26.7	96.7
4	4	3.3	3.3	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y21.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	11.7	11.7	11.7
2	57	47.5	47.5	59.2
3	30	25.0	25.0	84.2
4	13	10.8	10.8	95.0
5	6	5.0	5.0	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y21.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	12.5	12.5	12.5
2	40	33.3	33.3	45.8
3	40	33.3	33.3	79.2
4	22	18.3	18.3	97.5
5	3	2.5	2.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y21.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	10.0	10.0	10.0
2	60	50.0	50.0	60.0
3	36	30.0	30.0	90.0
4	10	8.3	8.3	98.3
5	2	1.7	1.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y22.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	10.8	10.8	10.8
2	42	35.0	35.0	45.8
3	32	26.7	26.7	72.5
4	26	21.7	21.7	94.2
5	7	5.8	5.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y22.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	14	11.7	11.7	11.7
2	67	55.8	55.8	67.5
3	26	21.7	21.7	89.2
4	12	10.0	10.0	99.2
5	1	.8	.8	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y22.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	7.5	7.5	7.5
2	60	50.0	50.0	57.5
3	39	32.5	32.5	90.0
4	10	8.3	8.3	98.3
5	2	1.7	1.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y22.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	6.7	6.7	6.7
2	55	45.8	45.8	52.5
3	40	33.3	33.3	85.8
4	17	14.2	14.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y22.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	31	25.8	25.8	25.8
2	61	50.8	50.8	76.7
3	21	17.5	17.5	94.2
4	4	3.3	3.3	97.5
5	3	2.5	2.5	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y22.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	26	21.7	21.7	21.7
2	68	56.7	56.7	78.3
3	15	12.5	12.5	90.8
4	6	5.0	5.0	95.8
5	5	4.2	4.2	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y22.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	20	16.7	16.7	16.7
2	72	60.0	60.0	76.7
3	17	14.2	14.2	90.8
4	9	7.5	7.5	98.3
5	2	1.7	1.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

Y22.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	22	18.3	18.3	18.3
2	74	61.7	61.7	80.0
3	14	11.7	11.7	91.7
4	8	6.7	6.7	98.3
5	2	1.7	1.7	100.0
Total	120	100.0	100.0	

## Lampiran 4. UJI LINERITAS

### Means

### Skor.Y1 \* Skor.X1

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Skor.Y1 * Skor.X1	(Combined)	4577.144	40	114.429	5.553	.000
	Between Groups	2209.865	1	2209.865	107.243	.000
	Deviation from Linearity	2367.279	39	60.699	2.946	.000
	Within Groups	1627.889	79	20.606		
	Total	6205.033	119			

### Skor.Y1 \* Skor.X2

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Skor.Y1 * Skor.X2	(Combined)	4377.987	41	106.780	4.559	.000
	Between Groups	2460.423	1	2460.423	105.040	.000
	Deviation from Linearity	1917.563	40	47.939	2.047	.003
	Within Groups	1827.046	78	23.424		
	Total	6205.033	119			

### Skor.Y2 \* Skor.X1

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Skor.Y2 * Skor.X1	(Combined)	2652.019	40	66.300	4.301	.000
	Between Groups	1661.900	1	1661.900	107.808	.000
	Deviation from Linearity	990.119	39	25.388	1.647	.031
	Within Groups	1217.816	79	15.415		
	Total	3869.836	119			

**Skor.Y2 \* Skor.X2****ANOVA Table**

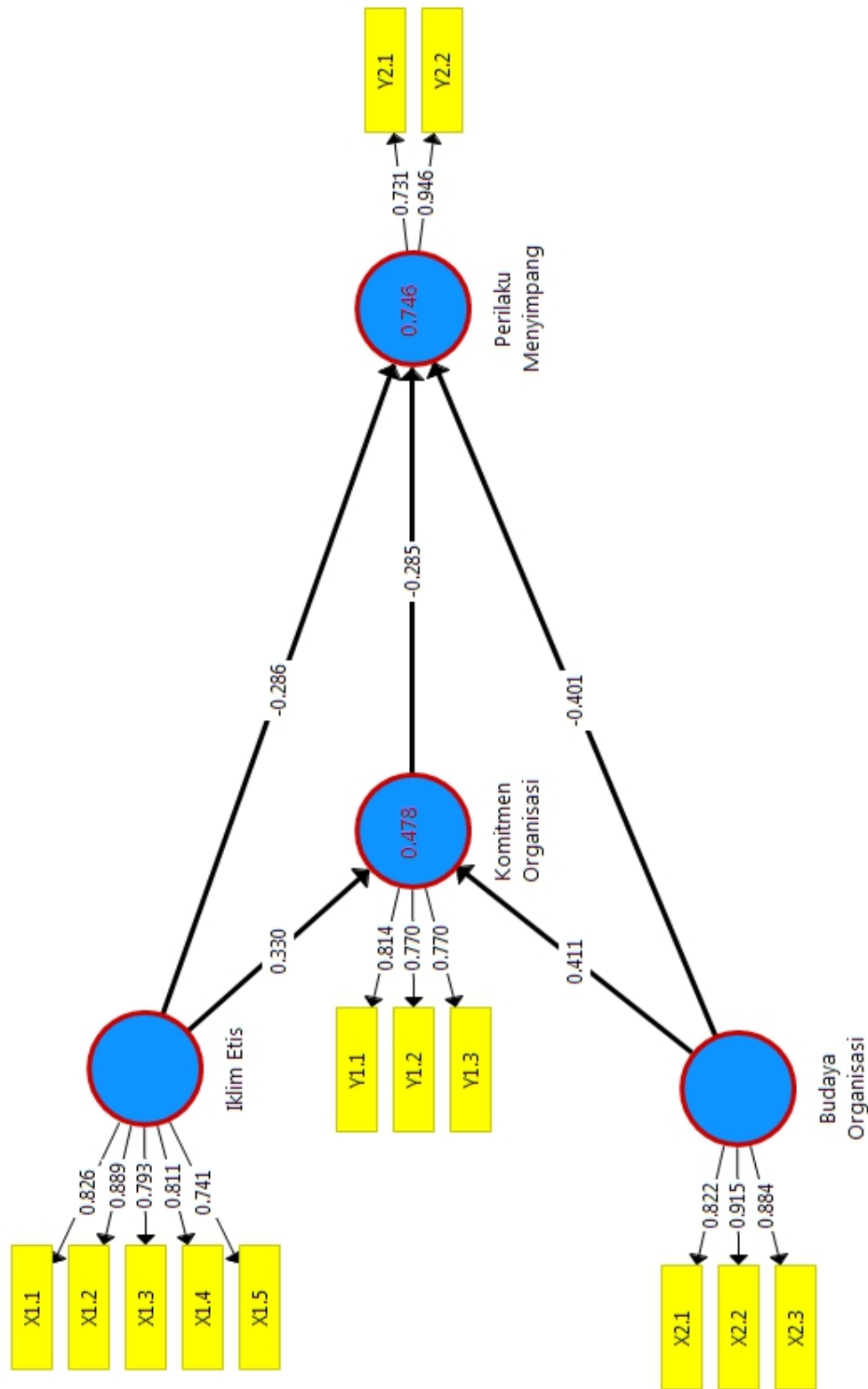
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Skor.Y2 * Skor.X2	(Combined)		2910.332	41	70.984	5.770	.000
	Between Groups	Linearity	1872.385	1	1872.385	152.210	.000
		Deviation from Linearity	1037.947	40	25.949	2.109	.002
	Within Groups		959.503	78	12.301		
Total			3869.836	119			

**Skor.Y2 \* Skor.Y1****ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Skor.Y2 * Skor.Y1	(Combined)		2108.381	8	263.548	16.608	.000
	Between Groups	Linearity	1585.950	1	1585.950	99.940	.000
		Deviation from Linearity	522.431	7	74.633	4.703	.000
	Within Groups		1761.454	111	15.869		
Total			3869.836	119			



Lampiran 5. MODEL PLS





## SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

## Final Results

## Path Coefficients

	Budaya Organisasi	Iklm Etis	Komitmen Organisasi	Perilaku Menyimpang
Budaya Organisasi			0.411	-0.401
Iklm Etis			0.330	-0.286
Komitmen Organisasi				-0.285
Perilaku Menyimpang				

## Indirect Effects

## Total Indirect Effects

	Budaya Organisasi	Iklm Etis	Komitmen Organisasi	Perilaku Menyimpang
Budaya Organisasi				-0.117
Iklm Etis				-0.094
Komitmen Organisasi				
Perilaku Menyimpang				

## Specific Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.117
Iklm Etis -> Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.094

## Total Effects

	Budaya Organisasi	Iklm Etis	Komitmen Organisasi	Perilaku Menyimpang
Budaya Organisasi			0.411	-0.518
Iklm Etis			0.330	-0.380
Komitmen Organisasi				-0.285
Perilaku Menyimpang				

## Outer Loadings

	Budaya Organisasi	Iklm Etis	Komitmen Organisasi	Perilaku Menyimpang
X1.1		0.826		
X1.2		0.889		
X1.3		0.793		
X1.4		0.811		
X1.5		0.741		
X2.1	0.822			
X2.2	0.915			
X2.3	0.884			
Y1.1			0.814	
Y1.2			0.770	
Y1.3			0.770	
Y2.1				0.731
Y2.2				0.946

## Latent Variable Correlations

	Budaya Organisasi	Iklm Etis	Komitmen Organisasi	Perilaku Menyimpang
Budaya Organisasi	1.000	0.738	0.655	-0.799
Iklm Etis	0.738	1.000	0.633	-0.762
Komitmen Organisasi	0.655	0.633	1.000	-0.728
Perilaku Menyimpang	-0.799	0.762	-0.728	1.000

## Quality Criteria

## R Square

	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Organisasi	0.478	0.470
Perilaku Menyimpang	0.746	0.739

## f Square

	Budaya Organisasi	Iklm Etis	Komitmen Organisasi	Perilaku Menyimpang
Budaya Organisasi			0.148	0.251
Iklm Etis			0.095	0.134
Komitmen Organisasi				0.166
Perilaku Menyimpang				

## Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.845	0.853	0.907	0.765
Iklm Etis	0.872	0.883	0.907	0.662
Komitmen Organisasi	0.691	0.701	0.828	0.616
Perilaku Menyimpang	0.640	0.890	0.832	0.715

## Discriminant Validity

## Fornell-Larcker Criterion

	Budaya Organisasi	Iklm Etis	Komitmen Organisasi	Perilaku Menyimpang
Budaya Organisasi	0.874			
Iklm Etis	0.738	0.813		
Komitmen Organisasi	0.655	0.633	0.785	
Perilaku Menyimpang	-0.799	0.762	-0.728	0.846

## Cross Loadings

	Budaya Organisasi	Iklm Etis	Komitmen Organisasi	Perilaku Menyimpang
X1.1	0.683	0.826	0.613	-0.621
X1.2	0.714	0.889	0.562	-0.733
X1.3	0.486	0.793	0.367	-0.500
X1.4	0.543	0.811	0.536	-0.625
X1.5	0.534	0.741	0.453	-0.587
X2.1	0.822	0.539	0.529	-0.677
X2.2	0.915	0.735	0.648	-0.748
X2.3	0.884	0.651	0.531	-0.665
Y1.1	0.650	0.648	0.814	-0.586
Y1.2	0.451	0.405	0.770	-0.520
Y1.3	0.411	0.404	0.770	-0.607
Y2.1	-0.400	0.378	-0.370	0.731
Y2.2	-0.843	0.807	-0.766	0.946

## Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	Budaya Organisasi	Iklm Etis	Komitmen Organisasi	Perilaku Menyimpang
Budaya Organisasi				
Iklm Etis	0.844			
Komitmen Organisasi	0.835	0.783		
Perilaku Menyimpang	0.983	0.915	0.998	

### Collinearity Statistics (VIF)

#### Inner VIF Values

	Budaya Organisasi	Iklm Etis	Komitmen Organisasi	Perilaku Menyimpang
Budaya Organisasi			2.195	2.520
Iklm Etis			2.195	2.404
Komitmen Organisasi				1.917
Perilaku Menyimpang				

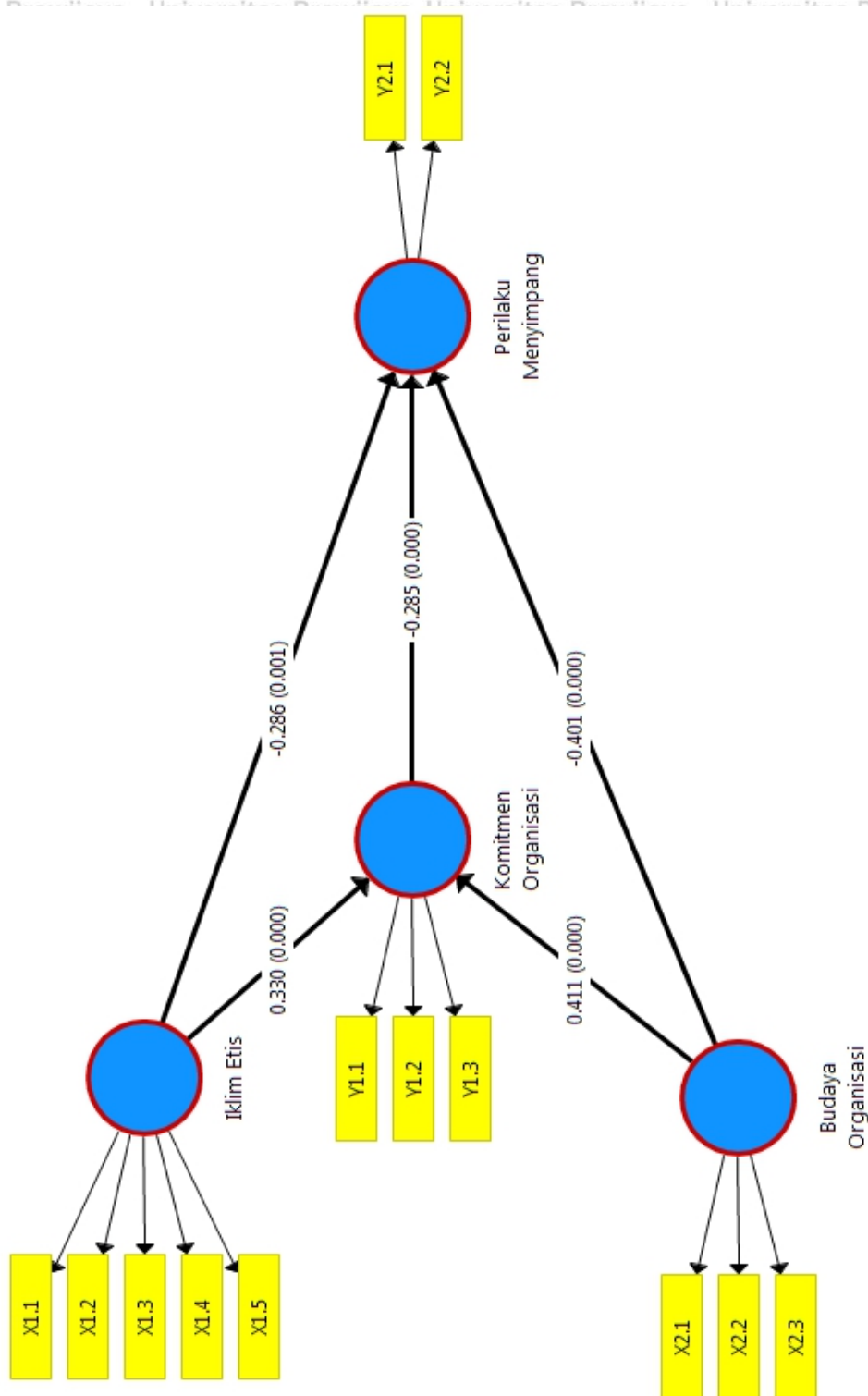
### Model\_Fit

#### Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.104	0.104
d_ ULS	0.984	0.984
d_ G1	0.616	0.616
d_ G2	0.430	0.430
Chi-Square	271.055	271.055
NFI	0.749	0.749



## Lampiran 6. HASIL BOOSTRAPPING



## SmartPLS Report

Please cite the use of SmartPLS: Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. 2015. "SmartPLS 3." Boenningstedt: SmartPLS GmbH, <http://www.smartpls.com>.

### Final Results

#### Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.411	0.401	0.101	4.088	0.000
Budaya Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.401	-0.403	0.075	5.352	0.000
Iklim Etis -> Komitmen Organisasi	0.330	0.341	0.092	3.597	0.000
Iklim Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.286	-0.277	0.081	3.548	0.000
Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.285	-0.293	0.079	3.585	0.000

#### Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.411	0.401	0.188	0.580
Budaya Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.401	-0.403	0.562	-0.257
Iklim Etis -> Komitmen Organisasi	0.330	0.341	0.174	0.530
Iklim Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.286	-0.277	0.434	-0.111
Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.285	-0.293	0.466	-0.153

#### Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi					
Budaya Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.117	-0.118	0.045	2.585	0.010
Iklim Etis -> Komitmen Organisasi					
Iklim Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.094	-0.101	0.040	2.349	0.019
Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang					

## Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi				
Budaya Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.117	-0.118	0.220	-0.042
Iklim Etis -> Komitmen Organisasi				
Iklim Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.094	-0.101	0.196	-0.036
Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang				

## Specific Indirect Effects

## Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.117	-0.118	0.045	2.585	0.010
Iklim Etis -> Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.094	-0.101	0.040	2.349	0.019

## Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%	
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang		-0.117	-0.118	0.220	-0.042
Iklim Etis -> Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang		-0.094	-0.101	0.196	-0.036

## Total Effects

## Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.411	0.401	0.101	4.088	0.000
Budaya Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.518	-0.521	0.074	7.008	0.000
Iklim Etis -> Komitmen Organisasi	0.330	0.341	0.092	3.597	0.000
Iklim Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.380	-0.377	0.075	5.059	0.000
Komitmen Organisasi -> Perilaku Menyimpang	-0.285	-0.293	0.079	3.585	0.000

## Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%	
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi		0.411	0.401	0.188	0.580
Budaya Organisasi -> Perilaku Menyimpang		-0.518	-0.521	-0.668	-0.379
Iklim Etis -> Komitmen Organisasi		0.330	0.341	0.174	0.530
Iklim Etis -> Perilaku Menyimpang		-0.380	-0.377	-0.520	-0.220