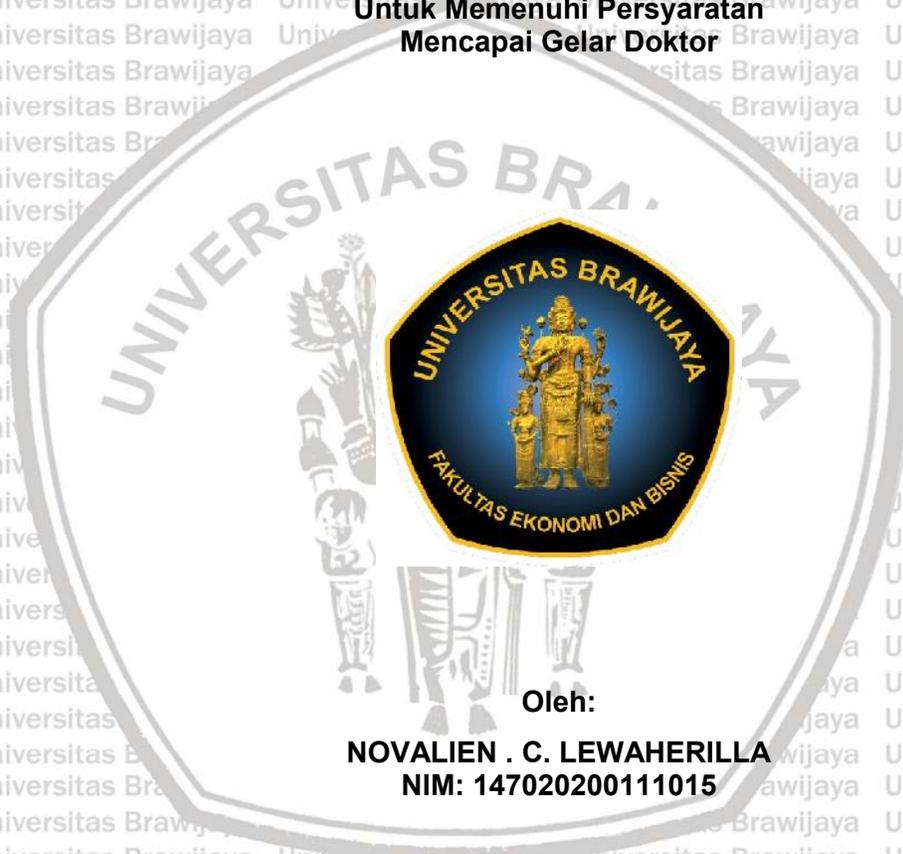


**PENGARUH IKLIM ETIS DAN BUDAYA NASIONAL
TERHADAP PERILAKU MENYIMPANG DIMEDIASI OLEH
SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA SERTA
KOMITMEN ORGANISASIONAL
(STUDI PADA PEGAWAI PERANGKAT DAERAH
DI PROVINSI MALUKU)**

**DISERTASI
Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Doktor**



Oleh:

**NOVALIEN . C. LEWAHERILLA
NIM: 147020200111015**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

DISERTASI

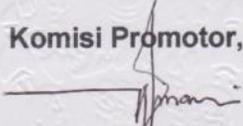
**PENGARUH IKLIM ETIS DAN BUDAYA NASIONAL TERHADAP
PERILAKU MENYIMPANG DIMEDIASI OLEH SPIRITUALITAS DI
TEMPAT KERJA SERTA KOMITMEN ORGANISASIONAL
(Studi Pada Pegawai Perangkat Daerah di Provinsi Maluku)**

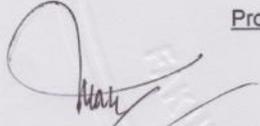
Oleh :

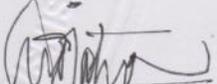
NOVALIEN C. LEWAHERILLA
147020200111015

Dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal : **18 Juli 2018**
Dan dinyatakan memenuhi syarat

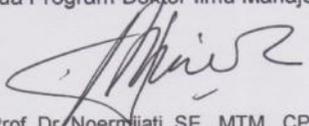
Komisi Promotor,


Prof. Dr. Armani, SE., M.Sc
Promotor


Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU
Ko - Promotor 1


Dr. Sudjatno, SE., MS
Kp - Promotor 2

Mengetahui,
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen


Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR
NIP. 19611108 19860 1 2002

LEMBAR IDENTITAS PROMOTOR DAN PENGUJI

Judul : PENGARUH IKLIM ETIS DAN BUDAYA NASIONAL TERHADAP PERILAKU MENYIMPANG DIMEDIASI OLEH SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA SERTA KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi Pada Pegawai Perangkat Daerah di Provinsi Maluku)

Nama Mahasiswa : NOVALIEN C. LEWAHERILLA

Program Studi : ILMU MANAJEMEN

KOMISI PROMOTOR

Promotor : Prof. Dr. Armanu, SE., M.Sc

Promotor 1 : Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU

Promotor 2 : Dr. Sudjatno, SE., MS

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE.,ME., CPHR

Dosen Penguji 2 : Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR

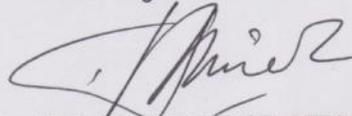
Dosen Penguji 3 : Ainur Rofiq, SE., S.Kom., MM., Ph.D

Dosen Penguji Luar 1 : Prof. Dr. Salim Basalamah, SE., M.Si

Dosen Penguji Luar 2 : Prof. Dr. Kamaludin, SE., MM

Tanggal Ujian : 18 Juli 2018

a.n. Dekan
Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen



Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM., CPHR

NIP. 19611108 19860 1 2002

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

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

"PENGARUH IKLIM ETIS DAN BUDAYA NASIONAL TERHADAP PERILAKU MENYIMPANG DIMEDIASI OLEH SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA SERTA KOMITMEN ORGANISASIONAL (Studi Pada Pegawai Perangkat Daerah di Provinsi Maluku)"

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 DISERTASI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia DISERTASI ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (DOKTOR) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 18 Juli 2018

Mahasiswa,



Nama : NOVALIEN C. LEWAHERILLA
NIM : 147020200111015
PS : DOKTOR ILMU MANAJEMEN
PPS FEB UB



RIWAYAT HIDUP

Novalien Carolina Lewaherilla, lahir di Ambon, 21 November 1974, anak dari Almarhum Marcus Lewaherilla dan Magdalena Lewaherilla, jenjang pendidikan SD Negeri Amahusu tahun 1980, SMP Negeri 3 Ambon tahun 1986, SMA Negeri 1 Ambon tahun 1989. Studi sebagai mahasiswa S1 tahun 1992 pada Universitas Pattimura Ambon Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen dan menyelesaikan pendidikan S2 pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2005. Menyelesaikan Program Doktor pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2018. Pengalaman kerja sebagai Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura Ambon sejak tahun 1999.

Malang, 18 Juli 2018

Novalien C. Lewaherilla

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala Kemuliaan, Hormat, Puji dan Sembah hanya bagi Tuhanku, Yesus Kristus Tuhan.. Dialah yang teragung, Dialah yang terdahsyat, Dialah yang luar biasa di dalam hidup saya. Tanpa Tuhan, saya bukan siapa-siapa..tanpa Tuhan, saya tidak jadi apa-apa.

Semua yang terjadi saat ini..ONLY BY HIS GRACE. Hanya karena AnugerahNya, penulisan disertasi ini telah diselesaikan dengan baik dan saya telah tiba pada tapal akhir perjuangan studi.

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. Nuhfil Hanani, MS selaku Rektor Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan lanjutan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang.
2. Drs. Nurkholis. M. Buss., Ak., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti Pendidikan Lanjutan pada Program Doktor Universitas Brawijaya Malang
3. Prof. Dr. Noermiyati., SE.,MTM, CPHR selaku Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang sekaligus sebagai penguji yang telah memberikan masukan, arahan dan motivasi dalam penulisan disertasi ini dan penyelesaian kuliah

4. Prof. Dr. Armanu Thoyib, SE., M Sc., PhD selaku Ketua Komisi Promotor yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan meluangkan waktu, membimbing serta mengarahkan sampai terselesainya disertasi ini, juga selalu memberikan nasihat yang berguna bagi penulis.
5. Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU selaku Ko- Promotor I yang sudah meluangkan waktu dengan penuh kesetiaan membimbing, mengarahkan dan memberi nasihat bagi penulis.
6. Dr Sudjatno. SE., MS selaku Ko- Promotor 2, yang walaupun dalam banyak kesibukan telah memberikan waktu untuk membimbing dan mengarahkan juga memberikan nasihat yang bagi penulis.
7. Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE, ME selaku penguji yang dengan penuh teliti dan kesabaran memberikan saran, kritik dan perbaikan dalam penulisa disertasi ini.
8. Bapak Ainun Rofiq., SE., S.Kom., MM., PhD, selaku Penguji yang selalu memberikan masukan untuk kemajuan penulisan disertasi ini.
9. Prof. Salim Basalamah, SE., MSi, Dosen Universitas Islam Makasar, selaku Penguji Tamu, yang telah meluangkan waktu untuk menguji saya sekaligus memberikan masukan dan gagasan yang berarti bagi pengembangan disertasi ini.
10. Prof. Kamaludin SE., MM, Dosen pada Universitas Bengkulu selaku Penguji Tamu, yang telah meluangkan waktu untuk menguji saya sekaligus memberikan masukan dan gagasan yang berarti bagi kelengkapan disertasi ini
11. Seluruh dosen pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) yang secara tulus memberikan ilmu dan pengetahuan. Bahkan memberi dorongan, menyemangati dan

menasihati saya selama menempuh pendidikan pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

12. Seluruh staf TU pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya dan TU pada Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM), dengan dedikasi yang tinggi memberikan pelayanan dan bantuan yang dibutuhkan penulis selama studi

13. Rektor Universitas Pattimura dan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura. Terima kasih atas kesempatan yang diberikan untuk saya meningkatkan kualitas keilmuan. Semoga kelak ilmu yang diperoleh memberikan kontribusi positif bagi pengembangan pendidikan di Universitas Pattimura

14. Seluruh rekan dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura Ambon, dan Ketua Jurusan Manajemen yang selalu memberi semangat dan mendukung dalam doa, terutama teman-teman "Tim Delapan", Dr Gerrit Pentury SE MM, Fredy Louhenapessy SE MSi, Kandidat Dr Victor Huwae SE.MM, Terezia Pattimahu. SE.MSi, Selfiena Siahainenia SE,MSi, Hermy Oppier SE.MSi, Dr Conchita Latupapua SE.MSi, juga Dr Ulen Latuihamallo SE.MSi, almahum Dr Jopy Tubalawony SE. MSi, Dinatonias Matruty SE. MSi, Dr Luis Ubra SPak.MSi dan Sherly Ferdinandus SE.MSi.

15. Kepala Kesbangpol Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), Kabupaten Buru, Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB) dan Kota Ambon, yang telah memberikan ijin pada saya untuk dapat melakukan penelitian.

16. Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kota Ambon, Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), Kabupaten Buru, Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB), yang telah mengizinkan saya untuk mengadakan penelitian dan memberikan apa yang saya butuhkan selama di lokasi penelitian.

17. Pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah khususnya Pegawai eselon 2B, 3A dan 3B, di Kota Ambon, Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), Kabupaten Buru, dan Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB) sebagai responden dalam penelitian ini atas bantuannya dalam menjawab setiap pertanyaan dan bersedia untuk diwawancarai dan memberikan masukan yang saya butuhkan selama di lokasi penelitian

18. Semua hamba-hamba Tuhan yang menopang saya selama studi, terutama Tim Doa PPK Ambon, Hamba Yesus Pdt Sudana Daniel, Ibu Yanti, Ibu Purwani, Pdt Ivon Rihulay, Pdt Sven Shcuneman dan Ibu Pdt Joice Latupapua, yang selalu mendukung penulis dalam doa yang tidak putus-putusnya pada Bapa Sorgawi, hingga akhirnya saya mencapai puncak studi yang membahagiakan ini.

19. Persekutuan Pancaran Kasih (PPK) Gladiol Malang, dimana saya belajar dan bertumbuh dalam iman, mengangkat pujian dan menyembah Yesus, menemukan kasih dan ketulusan hati serta bersukacita dengan semua saudara-saudariku. Yesus Kristus Tuhanlah Raja di dalam hidup kita.

20. Persekutuan Mahasiswa Pascasarjana Maluku di Malang (PMPMM), dimana saya selalu bersekutu, saling *share* dan mendoakan satu dengan yang lain. Terima kasih atas kebersamaan dan kasih yang telah tercipta, terutama untuk kakakku Thony Jhony Tahalele ST.MT, saudariku Cony Latupapua, Usi Herlin Labobar, Usi Esther Kembauw, usi Ata Maspaitella. Juga untuk adik-adikku Victor Huwae Mario Nanulaita, Erfin Matatula, Olivia Sahertian, Arthur Tanihatu, Rido Nahuway, Alen Leasa, Jhon Batlolona, Jondry Hetharia, dan Peter. Tak lupa juga Ica Huwae, Anas Hahury, juga Bpk Jeter Siwalette, Bpk Meki Puttilehalat, Bpk Riki Souhoka, Bp Steve Louhenapessy, bu Hendrik de Fretes dan semua anggota Group Pasukan Dinoyo yang selalu siap dan

senang hati membantuku. Sukses untuk semuanya, terutama yang telah mencapai Gelar Doktor dan Magister bahkan Kandidat Doktor dan Magister. Yesus Kristus Tuhan membuat kita lebih dari pemenang.

21. Teman-teman PDIM AB 2014, terutama bu Widi, bu Grace, juga bu Alni, bu Ndari, bu Lely, bu Heny, bu Alfi, pa Segaf pa Aji, pa Mahmud dan pa Syam. Terima kasih atas semua bantuan dan kerjasama selama perkuliahan. Kita telah merangkai persahabatan yang sangat indah dan terus akan menjadi kenangan. Teruslah berjuang, kita semua pasti sukses dan pulang membawa kebanggaan bagi almamater tercinta. Semoga kita bertemu suatu saat nanti. .

22. Terutama untuk ke dua orang tuaku, khusus "almarhum papa Max " yang sudah bahagia di Sorga. Juga mama Ma, mama Aya dan Mama Yaya. Sebait doa yang dinaikan untuk anakmu, butiran keringat yang menetes dan airmata yang membasahi pipi, serta nasihat yang terurai...jerih lelahmu yang kau beri.....takkan pernah sanggup ku balas dengan apapun. Namun telah menjadi payung hidupku di saat hujan deras dan badai menerpa. Yesus Kristus Tuhan terus menambahkan umur panjang, kekuatan dan kesehatan kepadamu orangtuaku. Untuk papa tersayang...pasti papa tersenyum bahagia di Sorga menyaksikan anak bungsumu yang telah berhasil seperti kerinduan dan doamu.

23. Kakak-kakakku tersayang...Usi Mina, Usi leni, Bu Yami dan semua kakak iparku serta semua keponakanku yang ku cintai. Terima kasih atas doamu, kasihmu yang selalu mendorong, menopang dan mendoakanku...dan tak cukup kata ini merangkaikan rasa terima kasihku padamu.

24. Special buat suamiku yang terkasih dan tersayang, "*Papa Ois*". Kepercayaan, doa, semangat, cinta kasih dan sayang yang kau berikan bagaikan cahaya bintang di malam sunyi. Dan khusus untuk anak-anakku tercinta '*Nia dan Niel*'. kerinduan dan harapanmu ..bagaikan lentera di kegelapan pekat...dan api yang berkobar di dada...Sukses adalah hasilnya. Untukmu kekasih-kekasih hatiku, .. takkan pernah cukup nadaku untuk merangkai terima kasih padamu belahan jiwaku.

"*Tuhan membuat segala sesuatu indah pada waktunya*" .. *KaryaNya* sungguh *Ajaib*, dan hari ini adalah hari terindah yang disediakan Tuhanku padaku

Akhir kata...dengan segala kerendahan hati saya mengucapkan permintaan maaf bagi semua pihak jika ada kesalahan yang saya lakukan. Saya hanya bisa berdoa semoga kasih, kekuatan, kesehatan dan berkat dari Yesus Kristus Tuhan semakin berlimpah ruah bagi Bpk/Ibu/sdr/sdri yang dengan tulus sudah membantu saya selama ini.

"Semoga Allah Sumber Pengharapan memenuhi kamu dengan segala sukacita dan damai sejahtera dalam iman kamu, supaya oleh kekuatan Roh Kudus kamu berlimpah-limpah dalam pengharapan".

"Sebab Segala Sesuatu adalah dari Dia, dan oleh Dia, dan kepada Dia.

Bagi Dialah Kemuliaan sampai selama-plamanya (Ibrani 11 :36)

Malang, 18 Juli 2018

Novalien Lewaherilla



ABSTRAK

Novalien C Lewaherilla. Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Malang 2018. **Pengaruh Iklim Etis dan Budaya Nasional terhadap Perilaku Menyimpang dengan dimediasi oleh Spiritualitas di tempat kerja dan Komitmen Organisasional, pada pegawai Perangkat daerah di kabupaten/Kota Provinsi Maluku.**

Promotor: Armanu Thoyib, Ko-Promotor I: Margono Setiawan, Ko-Promotor II: Sudjatno

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis: (1).pengaruh Iklim Etis terhadap perilaku menyimpang; (2) pengaruh iklim etis terhadap spiritualitas di tempat kerja; (3) pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap perilaku menyimpang; (4) pengaruh budaya Nasional terhadap perilaku menyimpang; (5) pengaruh budaya nasional terhadap spiritualitas di tempat kerja; (6). pengaruh iklim etis terhadap komitmen organisasional; (7). pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku menyimpang; (8) pengaruh budaya Nasional terhadap komitmen organisasional; (9) pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh spiritualitas di tempat kerja; (10) pengaruh budaya Nasional terhadap perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh spiritualitas di tempat kerja; (11) Pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh komitmen organisasional; (12) pengaruh budaya Nasional terhadap perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh komitmen organisasional; (13) pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap komitmen organisasional.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis SEM PLS. Polupasi penelitian ini adalah pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah yang bereselon 2B,3A,dan 3B di Provinsi Maluku dengan sampel sebesar 233 orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim etis berpengaruh secara langsung terhadap perilaku menyimpang. Iklim Etis berpengaruh terhadap spiritualitas di tempat kerja. Spritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap perilaku menyimpang. Iklim etis berpengaruh terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional berpengaruh terhadap perilaku menyimpang. Iklim Etis juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional, tetapi tidak melalui spiritualitas di tempat kerja. Hasil penelitian juga menemukan bahwa budaya nasional berpengaruh secara langsung terhadap perilaku menyimpang. Budaya nasional juga berpengaruh langsung terhadap spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional . Budaya nasional juga berpengaruh secara tidak langsung ke perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional, tetapi tidak melalui spiritualitas di tempat kerja.

Kata Kunci: Iklim etis, budaya nasional, spiritualitas di tempat kerja, komitmen organisasional, perilaku menyimpang

**ABSTRACT**

Lewaherilla, Novalien C. 2018. *The Effect of Ethical Climate and National Culture on Deviant Behavior as Mediated by Spirituality in the Workplace and Organizational Commitment: A Study on the Regional Unit Apparatus of Maluku Province*. Doctorate Program in Management. Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya. Supervisor: Armanu Thoyib. Co-supervisors: Margono Setiawan and Sudjatno.

This research aims at examining and analyzing: (1) the effect of ethical climate on deviant behavior; (2) the effect of ethical climate on spirituality in the workplace; (3) the effect of spirituality in the workplace on deviant behavior; (4) the effect of national culture on deviant behavior; (5) the effect of national culture on spirituality in the workplace; (6) the effect of ethical climate on organizational commitment; (7) the effect of organizational commitment on deviant behavior; (8) the effect on national culture on organizational commitment; (9) the effect of ethical climate on deviant behavior mediated by spirituality in the workplace; (10) the effect of national culture in deviant behavior mediated by spirituality in the workplace; (11) the effect of ethical climate on deviant behavior mediated by organizational commitment; (12) the effect of national culture on deviant behavior mediated organizational commitment; and (13) the effect of spirituality in the workplace on organizational commitment. The research population is the regional unit apparatus holding the structural positions of echelon 2B, 3A, and 3B in Maluku province, and 233 of them are taken as the samples. The data of this quantitative study are analyzed by SEM PLS.

The results of the study show that ethical climate influences both deviant behavior and spirituality in the workplace, but the spirituality does not affect deviant behavior. In addition, ethical climate influences organizational commitment, and the organizational commitment influences deviant behavior. Furthermore, the ethical climate influences deviant behavior mediated by organizational commitment but not through spirituality in the workplace. The results of the study also reveal that national culture influences three aspects discretely: deviant behavior, spirituality in the workplace, and organizational commitment. Last, national culture influences deviant behavior mediated by organizational commitment but not through spirituality in the workplace.

Keywords: Ethical climate, National culture, Spirituality in the workplace, Organizational commitment, Deviant behavior



KATA PENGANTAR

Syukur hanya bagiMu Yesus Kristus Tuhan, atas terselesainya disertai yang berjudul “Pengaruh Iklim Etis dan Budaya Nasional terhadap Perilaku Menyimpang dimediasi oleh Spiritualitas di tempat kerja dan Komitmen Organisasional (studi pada Pegawai Perangkat Daerah di Provinsi Maluku).

Disertasi ini dilatarbelakangi oleh maraknya fenomena perilaku menyimpang yang terjadi pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada umumnya terutama pada Pegawai Perangkat Daerah di Provinsi Maluku. Dimana perilaku menyimpang yang dilakukan oleh pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah menjadi tantangan yang cukup besar dalam menjawab tanggungjawab sebagai pelayan publik, serta tujuan *Good Governance* dan *Good Government* yang ingin dicapai. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab keterkaitan antara iklim etis, budaya nasional dalam berperilaku, serta apakah spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional dapat memberikan pengaruh terhadap ;penurunan perilaku menyimpang.

Semoga hasil penelitian ini memberikan sumbangan yang berarti bagi ilmu pengetahuan dan memberi kontribusi positif bagi pemerintah daerah di Provinsi Maluku

Malang, 18 Juli 2018

Novalien Lewaherilla

DAFTAR ISI

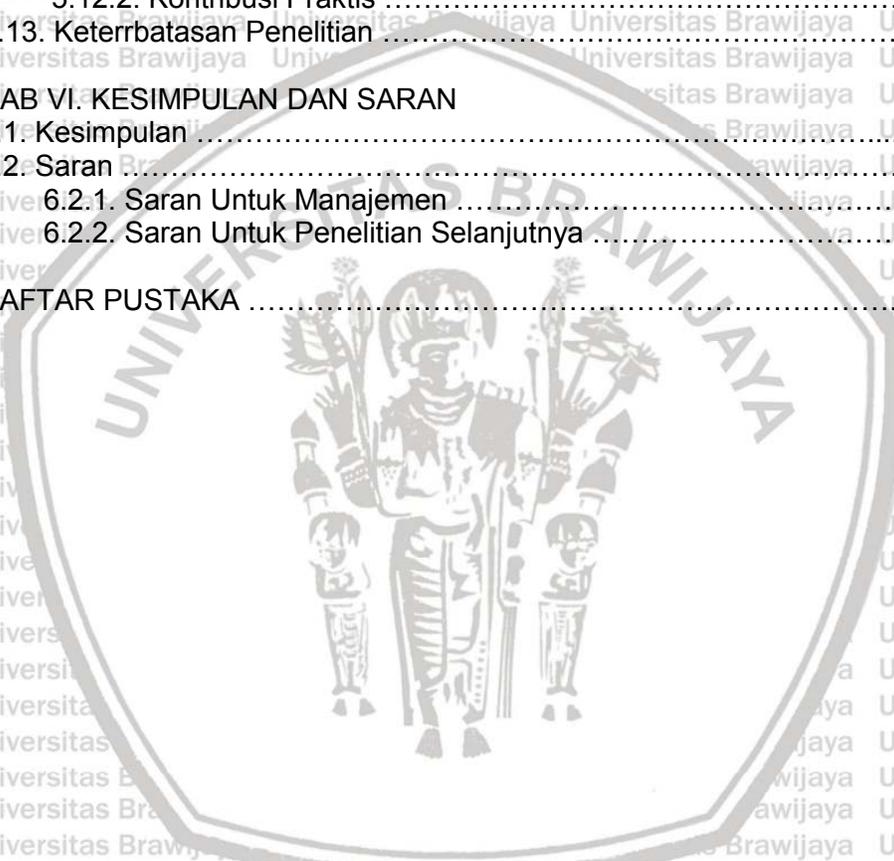
Halaman

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI DISERTASI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	v
RIWAYAT HIDUP	vi
UCAPAN TERIMAKASIH	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
KATA PENGANTAR	xv
DAFTAR ISI	xviii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	1
1.3. Tujuan penelitian	24
1.4. Manfaat penelitian	25
	26
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kajian Teoritik	28
2.1.1. Kajian tentang Iklim Etis	28
2.1.2. Kajian Tentang Budaya Nasional	31
2.1.3. Kajian Tentang Komitmen Organisasional	38
2.1.4. Kajian Tentang Spiritualitas di tempat kerja	45
2.1.5. Kajian Tentang Perilaku Menyimpang di tempat kerja	51
2.1.6 Teori-Teori Yang Berhubungan dengan Perilaku Menyimpang Di tempat kerja	57
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu	66
	70
BAB III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN	
3.1. Kerangka Konseptual	88
3.2. Hipotesis Penelitian	89
3.2.1. Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang	93
3.2.2. Pengaruh Iklim Etis terhadap Spiritualitas di tempat kerja	93
3.2.3. Pengaruh Spiritualitas di tempat kerja terhadap perilaku menyimpang	94
	95
3.2.4. Pengaruh iklim Etis terhadap Perilaku Menyimpang dengan Dimediasi oleh Spritualitas di tempat kerja	96

3.2.5. Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Perilaku Menyimpang di tempat kerja	97
3.2.6. Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Spiritualitas di tempat kerja	98
3.2.7. Pengaruh Budaya Nasional terhadap Perilaku Menyimpang dengan dimediasi oleh Spiritualitas di tempat kerja	100
3.2.8. Pengaruh Iklim Etis terhadap Komitmen Organisasional	101
3.2.9. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Perilaku menyimpang	101
3.2.10. Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang dengan dimediasi Komitmen Organisasional	102
3.2.11. Pengaruh Budaya Nasional terhadap Komitmen Organisasional	103
3.2.12. Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Perilaku Menyimpang dengan dimediasi oleh Komitmen Organisasional	104
3.2.13. Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap Komitmen Organisasional	106
3.3 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	107
3.3.1. Identifikasi Variabel	107
3.3.2. Operasional Variabel	107
BAB IV. METODE PENELITIAN	
4.1. Jenis Penelitian	114
4.2. Lokasi Penelitian	114
4.3. Populasi dan Sampel Penelitian	114
4.4. Pengumpulan Data	118
4.5. Instrumen Penelitian	119
4.6. Uji Instrumen Penelitian	119
4.7. Analisis Data	124
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	127
5.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	127
5.2. Deskriptif Karakteristik Responden Penelitian	139
5.3. Deskriptif Variabel Penelitian	142
5.3.1. Diskriptif Variabel Iklim Etis	142
5.3.2. Diskriptif Varabel Budaya Nasional	146
5.3.3. Diskriptif Variabel Spiritualitas di Tempat Kerja	149
5.3.4. Disikriptif Variabel Komitmen Organisasional	152
5.3.5. Diskrptif Varabel Perilaku Menyimpang	154
5.4. Hasil Analisis dan Evaluasi SEM PLS	158
5.4.1. Validitas dan Reliabilitas Konstruk	159
5.4.2. Uji Kecocokan Model	159
5.4.3. Matriks Korelasi Variabel Laten	164



5.5. Hubungan Nilai Rerata (Mean) dan Nilai <i>Loading Factor</i>	166
5.6. Pengujian Model Struktural (Inner Model)	167
5.7. Pengujian Hipotesis Penelitian	179
5.8. Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi	180
5.9. Pembahasan dan Implikasi Penelitian	184
5.10. Pembahasan Pengaruh Tidak Langsung	188
5.11. Temuan Studi	223
5.12. Kontribusi Penelitian	228
5.12.1. Kontribusi teoritis	229
5.12.2. Kontribusi Praktis	229
5.13. Keterbatasan Penelitian	232
	234
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
6.1. Kesimpulan	
6.2. Saran	236
6.2.1. Saran Untuk Manajemen	236
6.2.2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	241
	241
DAFTAR PUSTAKA	243
	244





DAFTAR TABEL	Halaman
Tabel	
2.1. Kategori Budaya Nasional	41
2.2. Ringkasan Penelitian terdahulu	80
2.3. <i>Research gap</i> dan pengembangan Penelitian	85
3.1. Variabel, Indikator dan Item Penelitian	111
4.1. Jumlah Pegawai Eselon 2B, 3A dan 3B di Kabupaten/Kota Di Provinsi Maluku	115
4.2. Klaster Kabupaten /Kota di Provinsi Maluku	116
4.3. Kabupaten/kota yang dipilih sebagai Area sampel	117
4.4. Perhitungan Sampel per Unit	118
4.5. Uji validitas Instrumen Pertanyaan Iklim Etis	120
4.6. Uji Validitas Instrumen Pertanyaan variabel Budaya Nasional.....	120
4.7. Uji Validitas Instrumen Pertanyaan variabel Spritualitas di tempat Kerja....	121
4.8. Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Komitmen Organisasi	121
4.9. Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Perilaku menyimpang.....	122
4.10. Uji Reabilitas Variabel	123
5.1. Jumlah pegawai Negeri Sipil kabupaten Maluku Tenggara Barat Berdasarkan Jenis kelamin dan Tingkat Pendidikan	131
5.2. Jumlah pegawai Negeri Sipil Kabupaten Buru berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat pendidikan	133
5.3. Jumlah pegawai Negeri Sipil kabupaten Seram Bagian Barat Berdasarkan Jenis kelamin dan Tingkat Pendidikan	136
5.4. Jumlah pegawai Negeri Sipil Kota Ambon Berdasarkan Jenis kelamin dan Tingkat Pendidikan	139
5.5. Karakteristik Responden Penelitian	140

5.6. Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Iklim Etis	142
5.7. Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Budaya Nasional	147
5.8. Distribusi Jawaban Responden pada Variabel Spiritualitas di tempat kerja	149
5.9. Distrubusi Jawaban Responden pada Variabel Komitmen Organisasional	152
5.10. Distribusi Jawaban Responden Variabel Perilaku Menyimpang	155
5.11. <i>Loading Factor</i> Dan Nilai VIF	159
5.12. Hasil Validitas Konvargen	161
5.13. Hasil Perhitungan Diskriminan Validity	162
5.14. Hasil Pengukuran R Square	165
5.15. Matriks Korelasi Antar Variabel	167
5.16. <i>Loading Factor</i> Dan Nilai Rerata Variabel Iklim Etis	168
5.17. <i>Loading Factor</i> Dan Nilai Rerata Variabel Budaya Nasional	171
5.18. <i>Loading Factor</i> Dan Nilai Rerata Variabel Spiritualitas di tempat kerja	174
5.19. <i>Loading Factor</i> Dan Nilai Rerata Variabel Komitmen Organisasional	176
5.20. <i>Loading Factor</i> Dan Nilai Rerata Variabel Perilaku Menyimpang	178
5.21 Hasil Pengujian Koofiiisen jalur (pengaruh Langsung) pada Inner Model	181
5.22. Hasil Uji Mediasi Melalui VAF (<i>Variance Accounted For</i>)	187





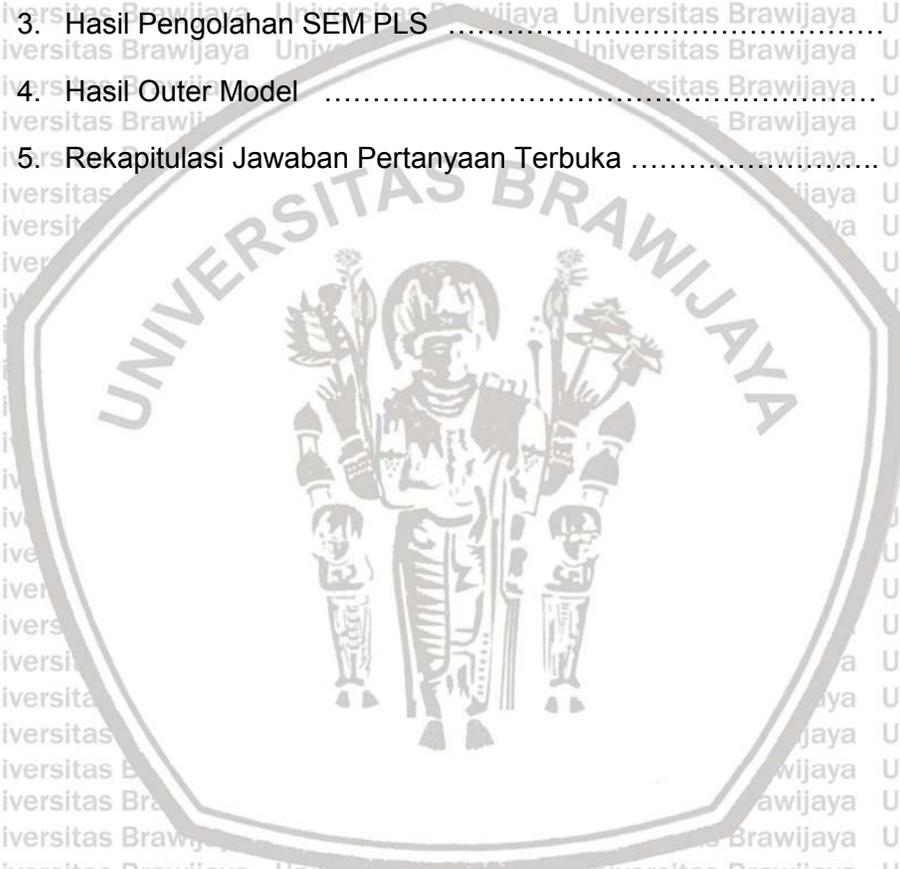
DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Model Disiplin Perilaku Organisasi	29
2.2. Model Perilaku Organisasi	30
2.3 Locus of Analisis Iklim Etis	34
2.4. Tiga Komponen Model Komitmen Organisasi	50
2.5. Konsep Spiritualitas di tempat kerja	54
2.6. Model Spiritualitas Freedom	56
2.7. Tipologi Perilaku Menyimpang di tempat kerja	63
3.1. Kerangka Konsep Penelitian	91
5.1. Peta Wilayah kepulauan Maluku	128
5.2. <i>Inner Model</i>	180
5.3. Jalur Mediasi Iklim Etis dan Perilaku menyimpang melalui Spiritualitas di tempat kerja	184
5.4. Jalur Mediasi Iklim Etis ke perilaku Menyimpang melalui Komitmen Organisasional	184
5.5. Jalur Mediasi Budaya Nasional ke Perilaku Menyimpang melalui Spiritualitas di tempat kerja	185
5.6. Jalur Mediasi Budaya Nasional ke Perilaku Menyimpang melalui Komitmen Organisasional	186



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuisiner Penelitian	267
2. Distribusi Frekwensi Jawaban Responden	277
3. Hasil Pengolahan SEM PLS	293
4. Hasil Outer Model	341
5. Rekapitulasi Jawaban Pertanyaan Terbuka	342



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemerintah Daerah merupakan alat kelengkapan negara untuk mencapai cita-cita dan tujuan negara sebagaimana termaktub dalam Pembukaan UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945 alinea ke-2 dan ke-4. Dalam Peraturan Pemerintah Penganti Undang-undang No 2 Tahun 2014, tentang Perubahan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 menyebutkan bahwa pemerintah daerah adalah penyelenggara urusan pemerintahan dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia, sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah, maka pemerintah daerah memiliki hak untuk mengurus sendiri urusan pemerintahan sesuai dengan undang-undang,

Otonomi Daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan demikian pemerintah daerah menduduki peranan yang sangat vital dalam keseluruhan proses penyelenggaraan otonomi daerah. Oleh karena itu tidak berlebihan bila di katakan bahwa keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah sangat bergantung kepada kemampuan aparturnya. Untuk melaksanakan otonomi daerah, maka di daerah-daerah otonomi dilengkapi dengan perangkat daerah. Berbicara tentang Perangkat Daerah, maka merujuk pasal 1 Bab I Undang-undang Nomor 18 Tahun 2016 tentang organisasi perangkat daerah dikatakan bahwa

Perangkat Daerah merupakan unsur pembantu Kepala Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pada provinsi dan kabupaten/kota ditetapkan melalui Peraturan Daerah dengan bentuk sebagai berikut, pada perangkat daerah provinsi yakni Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas dan Badan. Perangkat Daerah sedangkan pada Kabupaten/Kota yakni Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas dan Badan. Dinas Daerah merupakan unsur pelaksana Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Dinas Daerah mempunyai tugas membantu gubernur melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah provinsi. Sementara Badan Daerah adalah unsur penunjang Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah. Badan Daerah provinsi dipimpin oleh kepala badan Daerah Provinsi yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada gubernur melalui sekretaris Daerah provinsi.

Sebagai aparatur Negara, Organisasi Perangkat Daerah (OPD) memiliki tugas penting dalam pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas atau mutu pelayanan, maka fungsi pemerintah sebagai pelayan publik adalah untuk memenuhi kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hakekat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat tersebut, yang memberikan suatu pelayanan kepada masyarakat secara bertahap perlu ditingkatkan agar menjadi lebih efektif dan efisien serta memberikan kepuasan bagi masyarakat. Sebagaimana yang disebutkan dalam Pasal 1, angka 5

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik bahwa pelaksana pelayanan publik adalah pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan publik

Sebagai pelayan publik (*public servant*), maka pegawai pada dinas daerah maupun badan daerah dituntut untuk melaksanakan nilai-nilai etika dan menciptakan iklim kerja yang etis dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan.

Berbicara tentang iklim etis, maka dalam Peraturan Pemerintah No 42 Tahun 2004 Bab IV pasal 7 dikatakan bahwa dalam pelaksanaan tugas kedinasan dan kehidupan sehari-hari setiap Pegawai Negeri Sipil wajib bersikap dan berpedoman pada etika dalam bernegara, dalam penyelenggaraan Pemerintahan, dalam berorganisasi, dalam bermasyarakat, serta terhadap diri sendiri dan sesama Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya, pada pasal 8 menjelaskan tentang Etika dalam bernegara, dimana seorang Pegawai Negeri Sipil harus menaati semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam melaksanakan tugas; akuntabel dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa; tanggap, terbuka, jujur, dan akurat, serta tepat waktu dalam melaksanakan setiap kebijakan dan program Pemerintah; menggunakan atau memanfaatkan semua sumber daya 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 diatas, jelas terlihat bahwa seorang pegawai negeri sipil harus berpedoman pada nilai etis dalam bekerja dan mematuhi aturan-aturan yang berlaku, demi mencapai *Good Governance* dan *Good Government*.

Berbicara tentang nilai etis, maka Menurut Victor dan Cullen (1987), iklim etis (*ethical climate*) adalah persepsi dan penerimaan individu-individu terhadap praktik 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 (*ethical decision-making*). Mathieu dan Kohler (1990); Ostroff (1993); 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 terdapat ketimpangan. Sikap kerja yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat masih bertentangan dengan standart etika PNS, juga aturan maupun undang-undang kepegawaian yang berlaku sangat mempengaruhi 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 Aparatur Sipil Negara (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 penting dalam perilaku karyawan, merancang ulang norma, *attitude* dan nilai sosial merupakan hal penting yang harus dilakukan suatu organisasi untuk mengatasi permasalahan *deviant workplace behavior* (Appelbaum, 2006). Norma-norma tersebut adalah kebijaksanaan perusahaan yang melarang perilaku-perilaku tertentu dan norma-norma tersebut juga bisa merupakan peraturan tidak tertulis (Robbins, 2008). Hofstede (2001) mendefinisikan budaya sebagai program pikiran secara kolektif yang membedakan anggota dari suatu kelompok dengan kelompok lainnya, yang dikenal dengan konsep budaya nasional.

Alyousif *et al.* (2010) menjelaskan bahwa lingkungan dan budaya nasional merupakan elemen penting dalam studi manajemen. Budaya nasional dilihat sebagai elemen penting yang membedakan sistem manajemen *a'la* barat dan sistem lainnya. Shore dan Cross (2005) mendefinisikan budaya nasional sebagai seperangkat program mental yang diperoleh mulai dari awal kehidupan dan sulit untuk diubah serta mempengaruhi seseorang dalam merespons suatu peristiwa tertentu. Hofstede (2011) mendefinisikan budaya nasional sebagai pemrograman kolektif terhadap pikiran yang membedakan seseorang yang berasal dari kelompok dengan kelompok lainnya. Defenisi lainnya adalah yang dikemukakan oleh Sathe (1985) yang menyatakan bahwa budaya nasional adalah nilai dan keyakinan yang menjadi ciri anggota dari suatu kelompok tertentu yang mempengaruhi cara pandang terhadap suatu fenomena atau kondisi. Gjuraj (2013) dengan tegas menyatakan bahwa budaya nasional merupakan produk yang dihasilkan oleh sekelompok orang yang hidup bersama.

Menurut Hofstede (1980), budaya nasional dapat dibedakan dan diklasifikasikan menjadi 5 dimensi berbeda yang mempengaruhi perilaku, praktik penyelenggaraan organisasi dan praktik sosial seperti perkawinan, pemakaman, dan upaya keagamaan. Kelima dimensi tersebut antara lain adalah (1) individuallisme-kolektivisme, (2) jarak kekuasaan, (3) menghindari ketidakpastian, (4) maskulinitas-feminitas, dan (5) orientasi jangka panjang-pendek. Dalam konteks pengelolaan organisasi, ada 2 konsep yang berkembang yaitu budaya nasional organisasi dan budaya nasional nasional. Hofstede menjelaskan bahwa sistem nilai organisasi memperlihatkan ada kemiripan dengan budaya nasional dimana organisasi tersebut berada. Artinya, budaya organisasi dapat merupakan cerminan dari budaya nasional secara umum. Perbedaan yang lebih rinci dijelaskan oleh (Schien, 2010)

bahwa budaya pada level organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama dari organisasi sedangkan budaya nasional yang dijelaskan oleh Hosftede (1984) adalah nilai dan keyakinan bersama semua orang yang berada dalam organisasi.

Budaya nasional merupakan suatu lingkungan yang tampak maupun yang tidak tampak dimana orang bekerja dan hidup bersama. Berdasarkan defenisi-defenisi tersebut, jelaslah bahwa bahwa budaya nasional tidak diekspresikan langsung sebagai suatu aturan pola perilaku, tetapi secara tidak langsung berfungsi dan berkaitan dengan pribadi maupun lingkungan. Penerapan nilai-nilai budaya baik budaya organisasi maupun budaya nasional yang belum maksimal pada pegawai perangkat daerah dapat mempengaruhi sikap kerja seorang pegawai. Budaya menjadi sebuah norma yang harus diikuti, tetapi kecendrungan untuk membawa budaya pribadi masih melekat pada seorang pegawai. Nilai-nilai psikologi lainnya seperti spiritualitas di tempat kerja akan menjadi semakin berkontribusi bagi pegawai perangkat daerah dalam berperilaku.

Spiritualitas di tempat kerja (*Workplace Spirituality*) menurut Miliman *et al.* (2006) adalah pemahaman karyawan yang melihat diri mereka sebagai makhluk spiritual yang membutuhkan pengasuhan jiwa yang mengalami rasa, tujuan, makna dan keterikatan satu dengan yang lan. Spiritualitas di tempat kerja berbeda dengan agama dan dianggap mempunyai definisi lebih luas dibandingkan agama.

Spiritualitas bukan bagian dari formalitas beragama, karena agama berbicara tentang seperangkat nilai dan aturan perilaku yang telah melalui proses kodifikasi (Mitrof dan Denton, 1999). Sementara spiritualitas bermakna jiwa yang paling dalam, hakiki, *substance*, masih suci dan belum terkotak-kotak, bebas merambah kemana saja, dan didalamnya bersemayan sifat-sifat ilahi (ketuhanan) yang lembut dan mencintai (Cavanagh,1999). Menurut Zohar dan Marshall (2004), spiritualitas

bukanlah masalah agama atau sistem kepercayaan apapun. Spiritualitas menyangkut sesuatu yang universal, yaitu *values*, *meaning*, dan *purpose* dalam hidup manusia yang tidak bergantung agama apapun yang dianut seseorang. Itu bukan juga berarti spiritualitas adalah oposisi dari agama (Dent et al.,2005).

Spiritualitas tidak dapat dipisahkan dari penerapan agama atau keyakinan tertentu.

Spiritualitas dapat didefinisikan juga sebagai perasaan dasar atau fundamental yang terhubung dengan kekuatan yang lebih tinggi. Kendati beberapa perusahaan telah melembagakan spiritualitas, organisasi-organisasi birokrasi pemerintahan masih enggan mengikutinya, padahal sifat pelayanan publik sangat diilhami oleh kualitas spiritual. Pelayanan publik biasanya secara khusus digambarkan sebagai suatu panggilan atau "*calling*" (Cartwright,2007). Spiritualitas memang melekat dalam konsep tradisional pelayanan publik, tetapi sistem birokrasi banyak dipengaruhi oleh prinsip-prinsip rasionalitas yang berfokus pada efisiensi dan efektifitas, menyebabkan nilai spiritualitas belum banyak mendapatkan perhatian (Houston dan Cartwright,2007)

Organisasi publik (pemerintah) sebagai institusi yang membawa misi pelayanan publik, akhir-akhir ini semakin gencar mengkampanyekan dan saling berlomba untuk 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 pelayanan 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 aparatur pelaksana (birokrat) yang

menjalankan fungsi pelayanan tersebut. Dimana setiap individu yang menjalankan fungsi pelayanan harus mengacu pada komitmen organisasional yang telah dituangkan di dalam visi dan misi organisasi tersebut.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasional atau komitmen karyawan terhadap organisasi, didefinisikan sebagai: (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota sebuah organisasi tertentu, (2) kemauan untuk menggunakan segala usaha atas nama organisasi, (3) keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi. Stephen Robbins (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai 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. Disamping itu, sikap loyalitas tanpa pamrih akan menjadi warna seorang pegawai yang memiliki komitmen. Disamping itu pegawai akan memiliki integritas diri dan etos kerja yang tinggi, untuk menghasilkan kinerja melalui kualitas kerja, kuantitas dan ketepatan waktu.

Pegawai pada perangkat daerah baik provinsi dan kabupaten/ kota 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 penyimpangan di tempat kerja. Menurut Dalal (2005) maupun Spector & 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 & Robinson, 2000). Basis filosofi yang dapat digunakan dalam hubungannya dengan perilaku menyimpang adalah teori pertukaran atau *Exchange Theory* (Gouldner, 1962) dan teori pertukaran Sosial/*Social Exchange Teori* (Blau, 1964). Menurut Gouldner dan Blau pada hakekatnya hampir mirip bahwa hubungan pertukaran antara dua pihak bisa mengakibatkan hal positif dan negatif. Bagi pimpinan dan bawahan, timbal balik negatif dapat menghasilkan konflik atau penyimpangan. Prinsip dasar teori pertukaran dan pertukaran sosial adalah rasa saling percaya, kesetiaan, komitmen dengan berdasar pada aturan dan norma. Jika dalam hubungan pertukaran terdapat ketimpangan antara pimpinan dan bawahan maupun bawahan dengan bawahan yang tidak sesuai norma dan aturan, maka pasti berimbas pada munculnya perilaku-perilaku yang tidak diinginkan. Selain itu, oleh Russel (1996) dalam Teori Peristiwa Afektif mengatakan bahwa peristiwa-peristiwa yang terjadi di tempat kerja dapat menyebabkan reaksi-reaksi emosional pada karyawan, yang kemudian

mempengaruhi 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);

Hershcovis *et al.*(2007); Lee and Allen, 2002; 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 tercapainya tujuan pembangunan yang telah ditetapkan pemerintah dan

bahkan berdampak pada pertumbuhan PDB maupun tenaga kerja. Robinson &

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 pelayan publik seringkali

memperlihatkan perilaku menyimpang sehingga menimbulkan rasa tidak nyaman

bagi masyarakat. Saat ini, perilaku-perilaku negatif pelayan publik tengah menjadi

tema riset. Harper (1990) mengidentifikasi ada sekitar 33% dari 75 persen perilaku

pelayan publik di Amerika Serikat adalah negatif yaitu berkaitan dengan pencurian,

pengrusakan, sabotase, menyerang pribadi orang lain maupun ketidakhadiran.

Bashir *et al.* (2005) mengidentifikasi sekitar 82 persen 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 persen lainnya adalah pulang lebih awal. Dampak negatif perilaku menyimpang pada organisasi oleh Mulki *et al.* (2007) sangat mempengaruhi keuntungan jangka panjang perusahaan karena perilaku tersebut dapat merusak reputasi mereka. Sementara oleh Babin *et al.* (2000) dan Gilbert (2000) perilaku tidak etis mengakibatkan menghindarnya para pelanggan; Sedangkan Thomas *et al.* (2004) menyatakan bahwa perilaku yang tidak etis meningkatkan resiko keuangan dan biaya serta menurunkan nilai perusahaan yang pada akhirnya menurunkan pengembalian pada *stakeholder*. Henle (2005) menyatakan bahwa perilaku tidak etis/menyimpang berpengaruh pada penurunan produktivitas dan kinerja. Appelbaum (2005) menemukan bahwa terdapat kerugian sebesar US \$ 50 Milyar pertahun pada ekonomi Amerika Serikat akibat dari kasus pencurian di tempat kerja. Bagini *et al.* (2004). Bensimon (1994) memperkirakan kerugian produktivitas dan biaya yang diakibatkan oleh perilaku menyimpang adalah sekitar \$4.2 milyar.

Fenomena perilaku menyimpang pegawai juga masih terlihat di Indonesia. Surat Kabar Harian Kompas 1 November 2016 memaparkan bahwa meskipun kinerja aparatur negara di Pemerintah Daerah DKI Jakarta menjadi perhatian utama, ternyata praktek-praktek pungutan liar (pungli) dalam pelayanan publik masih tergolong tinggi. Perilaku diskriminatif bagi masyarakat masih menjadi cap buruk bagi sebagian aparat pelayan publik. Selain itu, Perilaku konsumtif pegawai negeri telah menjadi pemicu tindakan korupsi, sebagaimana dikatakan oleh mantan Sekretaris Daerah Kabupaten Sumatera Barat di Harian Kompas 21 Januari 2012. Ada juga kasus pemecatan pegawai negeri di DKI Jakarta karena bolos dan terlibat

korupsi, seperti yang diberitakan oleh News/Megapolitan taggal 24 November 2016.

Demikian juga Detik News 14 oktober 2016 memberitakan Pemerintah Kabupaten

Mojokerto memecat 10 PNS. Pemecatan itu dilakukan lantaran para pegawai

terbukti melakukan tindak pidana umum, tindak pidana korupsi dan sering bolos.

Belum lagi kasus penyalahgunaan wewenang seperti kasus *money laundry* oleh

Dinas Pelayanan Pajak yang semakin marak akhir-akhir ini dibicarakan, dan masih

bayak lagi fenomena perilaku menyimpang yang dilakukan oleh pegawai perangkat

daerah.

Fagbohunge *et al.*(2012) juga merangkum hasil-hasil riset dan menyebutkan

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 Bennett dan Robinson (2000) sebagai perilaku

menyimpang di tempat kerja (*workplace deviance*).

Berbagai riset dilakukan untuk menentukan model konseptual yang dapat

menjelaskan perilaku menyimpang tersebut sehingga dapat dicegah dan diperbaiki.

Beberapa peneliti di Barat menyimpulkan bahwa perilaku menyimpang di tempat

kerja lebih banyak terjadi pada organisasi-organisasi publik dibanding dengan

organisasi *private* (Aquino *et al.*, 2006; Mayhew dan McCarthy, 2005). Sebagai

contoh, sebuah survey yang dilakukan di Amerika Serikat menemukan bahwa 71

persen responden mengaku pernah mengalami tindakan yang tidak sopan selama 6

tahun terakhir, sementara 7 persen juga mengakui pernah mengalami beberapa

perilaku yang tidak nyaman selama beberapa kali, Cortina *et al.* (2001).

Hasil penelitian terdahulu menjelaskan berbagai fenomena yang menyebabkan perilaku menyimpang (*deviance behavior*). Salah satu diantaranya adalah riset tentang fenomena iklim etis (*ethical climate*) seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya yang merupakan salah satu dimensi dari iklim kerja (*work climate*) Studi-studi terdahulu yang menjelaskan keterkaitan antara iklim etis dan perilaku menyimpang (*deviance behavior*). Beberapa studi telah menunjukkan bahwa iklim etis organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku etis karyawan, Deshpande *et al.* (2000); Fritzsche, 2000; Trevino *et al.* (1998).

Sementara disisi lain, Wimbush dan Shepard (1994) telah mengemukakan bahwa iklim etis organisasi dapat dihubungkan tidak hanya dengan perilaku etis karyawan, tetapi juga untuk 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 Mayer *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 (*ethical climate*) terhadap capaian organisasi seperti komitmen organisasional, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis dan perilaku disfungsi.

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 individual 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) mengungkapkan bahwa ada hubungan negatif yang signifikan antara iklim etis organisasi dan perilaku menyimpang organisasi.

Disisi lain Peterson (2002) dalam Steven H. Appelbaum menemukan beberapa hubungan antara tipe penyimpangan dan iklim etis dalam organisasi.

Dimana untuk penyimpangan produksi dalam organisasi memiliki hubungan negatif

dengan iklim etis instrumentalia, iklim kemandirian dan iklim kepedulian. Untuk

penyimpangan terhadap kekayaan organisasi berhubungan signifikan dengan iklim

etis aturan dan undang-undang serta iklim etis profesionalisme. Sementara untuk

penyimpangan pribadi tidak berhubungan dengan iklim etis organisasi, karena lebih

berhubungan dengan karakteristik individual. Studi lain yang hampir mendekati

adalah Liaw (2011) yang menemukan bahwa tidak ada korelasi signifikan antara

iklim etis dengan pelanggaran terhadap kontrak psikologis. Hasil penelitian lainnya

oleh Saidon, *et al.*, 2012 menemukan bahwa *Ethical climate* berpengaruh terhadap

perilaku menyimpang dengan melalui variabel mediasi *moral disengagement*

Dari 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. Dan hal ini sudah tentu

akan berdampak pada perilaku kerja karyawan

Penelitian-penelitian terdahulu dengan hasil yang berbeda-beda seperti yang

dikemukakan diatas menyisakan **celah penelitian (*research gap*)** yakni 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 (*workplace deviance behaviour*) (2) menguji pengaruh spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) dan komitmen organisasional (*organizational commitment*) dalam memediasi hubungan antara iklim etis dan perilaku menyimpang.

Penempatan variabel spiritualitas di tempat kerja sebagai salah satu variabel mediasi antara iklim etis dan perilaku menyimpang didasarkan pada hasil penelitian terdahulu bahwa iklim etis memiliki keterkaitan dengan spiritualitas di tempat kerja dan spiritualitas di tempat kerja memiliki hubungan dengan perilaku menyimpang. Selama beberapa dekade terakhir faktor spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) menjadi perhatian praktisi maupun peneliti. Milliman *et al.* (2003) menyebutkan bahwa beberapa majalah bisnis terkemuka seperti *Bussiness Week* dan *Fortune* menjadikan tema spiritualitas di tempat kerja sebagai *cover story*. Alasan utamanya seperti dikemukakan oleh Chand dan Koul (2012), bahwa dalam kondisi dinamis dan perubahan yang terus-menerus terjadi saat ini, seorang manajer ditantang untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Selain itu, menurut Wainaina *et al.* (2014), jika pekerja diizinkan membawa atribut spiritual ke tempat kerja, hal tersebut akan sangat membantu memberi motivasi tetapi jika tidak maka akan berdampak pada berbagai masalah seperti faktor moral yang rendah, produktivitas yang rendah dan sikap yang tidak pernah komitmen terhadap organisasi. Oleh karena itu, berbagai penelitian telah dilakukan

untuk meneliti dampak spiritualitas di tempat kerja bagi peningkatan performa organisasi.

Robert and Jarret (2011) menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara spiritualitas di tempat kerja dengan perilaku menyimpang baik penyimpangan individual maupun penyimpangan organisasi. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat spiritual seseorang, semakin kecil keterlibatannya dalam perilaku menyimpang. Penelitian ini menggaris bawahi bahwa nilai-nilai spiritual menjadi pedoman bagi karyawan dalam berperilaku yang baik. Miliman *et al.* (2003) juga menemukan bahwa dimensi spiritual di tempat kerja yang terdiri dari *meaningful work, sense of community, dan alignment value* berhubungan dengan komitmen organisasional. Demikian juga halnya dengan penelitian oleh Pawar (2009), memasukan unsur spiritualitas individu untuk memperkuat hubungan antara spiritualitas di tempat kerja dengan sikap positif di tempat kerja yakni *job satisfaction, job involvement, dan commitment organizational*.

Asrun (2012) juga menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap perilaku menyimpang pegawai pemerintah daerah. Petchsawanga dan Duchon (2012) menyimpulkan bahwa pekerja yang sering melakukan meditasi memiliki spiritual yang lebih baik dan faktor spiritualitas di tempat memiliki hubungan erat dengan performa kerja. Rahman *et al.* (2014) menemukan bahwa pekerja yang memiliki spiritualitas yang tinggi akan menunjukkan perilaku menyimpang (*workplace deviant*) yang lebih rendah.

Dengan demikian, tergambar jelas bahwa spiritualitas di tempat kerja menjadi begitu penting untuk pegawai. Sementara di sisi lain, Houston dan Cartwright, 2007 mengatakan bahwa dibandingkan dengan organisasi bisnis, maka dalam organisasi pemerintah, spiritualitas belum mendapat perhatian utama. Nilai-nilai yang

terkandung baik secara implisit maupun eksplisit dalam kerangka “spiritualitas” bukan saja muncul dari dalam diri pegawai, tetapi itu sangat didukung oleh organisasi. Ketika organisasi mampu menyediakan ruang bagi pegawainya untuk bekerja sesuai nilai-nilai spiritualitas yang dimilikinya, maka pegawai akan menunjukkan sikap kepuasan dalam bekerja.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan menjadi sangat penting untuk terus memunculkan dimensi spritualitas di tempat kerja dalam hubungannya dengan perilaku menyimpang dalam penelitian ini. Sementara untuk hubungan iklim etis dan spiritualitas di tempat kerja secara langsung juga sudah diteliti oleh Golestanipour (2016) dan juga oleh Cullen *et al.*(2003), yang pada dasarnya menemukan bahwa iklim etis berkorelasi positif dengan spiritualitas organisasi

Penempatan variabel komitmen organisasional sebagai salah satu variabel mediasi disamping spiritualitas di tempat kerja juga didasarkan pada hasil penelitian terdahulu bahwa iklim etis memiliki keterkaitan erat dengan komitmen organisasional, (Shafer, 2009; Valentine *et al.*, 2002; Parnawa P. M dan 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 egoistic 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 instrumentalia. Dan hasil yang diperoleh ternyata ada hubungan yang positif dan ada hubungan yang negatif antara iklim etis dan komitmen organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasional juga 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 relatif kecil. Gill *et al.* (2000) 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 mempengaruhi perilaku menyimpang. Dengan asumsi bahwa, selama penerapan iklim etis dalam organisasi mampu meningkatkan komitmen organisasional, maka sudah pasti akan berpengaruh terhadap perilaku penyimpangan pegawai.

Selanjutnya, faktor lain yang telah disebutkan, yang juga mempengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja adalah budaya nasional (*national culture*).

Fernando dan Chowdhury (2010) menjelaskan bahwa latar belakang budaya nasional memiliki dampak yang besar pada sensitivitas etis. Beberapa studi telah menyelidiki hubungan antara dimensi budaya nasional Hofstede dan isu-isu etis. Bahkan, dimensi budaya nasional Hofstede dapat digambarkan dalam beberapa dimensi (Rawwas 2001). Misalnya, orang dari budaya nasional dengan indeks jarak

kekuasaan / *power distance* kecil dan penghindaran ketidakpastian lemah dikenal sebagai fungsionalis. Orang yang hidup dalam budaya nasional dengan indeks *power distance* yang tinggi dan menghindari ketidakpastian yang kuat disebut *deferents*.

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 nasional dan pengaruhnya terhadap perilaku dalam organisasi. Budaya nasional memiliki pengaruh yang mendalam dan luas tentang keyakinan, pikiran, dan perilaku dalam banyak daerah yang berbeda. Triandis (1983) menunjukkan bahwa budaya nasional mempengaruhi organisasi perilaku pada tingkat yang mendalam, dan sering beroperasi tanpa kesadaran individu pengaruhnya. Sebagai hasil dari kesadaran yang tinggi dari efek meresap budaya nasional ini, peneliti telah menyerukan pemeriksaan ulang teori dan praktek yang telah dikembangkan di Amerika Serikat untuk penerapan dan generalisasi mereka ke negara-negara lain dan budaya nasional (Boyacigiller dan Adler, 1991; Randall, 1993; Veldsman, 1990). Hofstede (1980) mencatat bahwa terdapat perbedaan yang sangat mendasar dari individu dalam berbagai negara dan budaya nasional yang dimiliki memberi makna yang berbeda di tiap negara atau wilayah.

Dampak budaya nasional terhadap perilaku menyimpang belum banyak diteliti secara empiris. Padahal, beberapa literatur memperlihatkan bahwa faktor budaya, termasuk budaya nasional nasional sangat mempengaruhi berbagai aktivitas serta produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Faikhotul (2000) dalam penemuannya menemukan bahwa secara bersama-sama budaya nasional memiliki pengaruh terhadap perilaku menyimpang. Tetapi secara parsial, ditemukan

salah satu kesimpulan bahwa dimensi *power distance* atau jarak kekuasaan tidak berpengaruh terhadap perilaku menyimpang. Praven (2005) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya hofstede memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang *absenteism*. Bochner S dan Beril (1994) menemukan bahwa dimensi budaya Hofstede yakni jarak kekuasaan, individualisme dan kolektivisme memiliki hubungan dengan diskriminasi, dan juga perilaku yang tidak *normative*. Selain itu budaya nasional memiliki korelasi dengan budaya organisasi. Hal ini dibuktikan melalui beberapa hasil penelitian antara lain: Haddad *et al.* (1999); Moran *et al.* (2007); Nazarian *et al.* (2014); Mark C. Noort *et al.* (2015) yang menemukan bahwa budaya nasional sangat mempengaruhi budaya organisasi. Dengan demikian, penerapan budaya nasional secara baik yang terimplementasi dalam perilaku kerja bawahan menjadi sesuatu hal yang tidak bisa diabaikan begitu saja. Sebab dalam budaya nasional ada nilai dan norma yang dapat dijadikan standar kerja di organisasi dalam suatu wilayah tertentu.

Hasil-hasil penelitian terdahulu memperlihatkan terdapat inkonsistensi hasil penelitian tentang pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang dan menjadi dasar mengapa penelitian ini dilakukan serta belum banyak kajian tentang pengaruh budaya nasional dengan perilaku menyimpang. Dengan demikian penelitian ini juga melihat pada (1) pengaruh budaya nasional dengan perilaku menyimpang Pegawai Pemerintah Daerah, dan (2) pengaruh spiritualitas di tempat kerja serta komitmen organisasional dalam memediasi hubungan antara budaya nasional dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Penempatan spiritualitas di tempat kerja sebagai mediasi antara budaya nasional dengan perilaku penyimpangan didasarkan pada hasil penelitian terdahulu bahwa budaya nasional mempunyai keterkaitan erat dengan spiritualitas di tempat

kerja seperti yang ditemukan oleh Campesino dan Schwartz (2006), Sherafati *et al.* (2015); Driscoll dan McKee (2006), Sorakraikitikul dan Sununta S. (2011). Dan spiritualitas di tempat kerja memiliki hubungan dengan perilaku menyimpang, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Robert & Jarret (2011), Abdul Rahman *et al.* (2014), Asrun (2012). Dengan asumsi bahwa selama penerapan budaya nasional dapat meningkatkan spiritualitas di tempat kerja, maka spiritualitas dapat berpengaruh pula terhadap penurunan perilaku penyimpangan.

Demikian halnya dengan penempatan komitmen organisasional sebagai mediasi budaya nasional dan perilaku menyimpang didasarkan pada hasil penelitian yang menemukan hubungan antara budaya nasional dengan komitmen organisasi. Garry Gelade *et al.* (2006), Randall (1993), Bradley dan Kirkman (2001), Aldulaimi (2012). Selain itu budaya secara umum memiliki hubungan juga dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Penerapan budaya secara baik akan menghasilkan kepuasan kerja dan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi. Dan juga hasil penelitian antara komitmen organisasional dan perilaku menyimpang Harginder *et al.* (2009), Dallal (2005), Rego dan Pina (2000), Pawar (2009).

Berdasarkan penjelasan kajian empirik yang memperlihatkan adanya Research Gap, maka focus penelitian yang akan menjadi keunikan atau **novelties** penelitian ini adalah melihat pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang dengan memasukan variabel spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Demikian halnya dengan pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang dengan memasukan variabel spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. **Novelties**

lainnya sekaligus keunikan penelitian ini, dilihat dari sisi konsep dan pengukuran yakni mengkaji variabel budaya nasional menurut Hoofstede yang penerapannya bukan pada karyawan beberapa Negara, tetapi justru pada pegawai di beberapa wilayah kabupaten/ kota yang memiliki karekteristik dan budaya yang berbeda.

Selanjutnya keunikan penelitian ini juga dilihat dari sisi instrument pengukuran yakni menggabungkan kajian spiritualitas di tempat kerja menurut Ashmod and Duchon (2000) dan Miliman *et al.* (2001), yang memandang spiritualitas dari sisi horizontal yakni hubungan pegawai dengan pegawai/lingkungan kerja, dan juga sisi vertical yakni hubungan manusia dengan Tuhan. Disamping itu keunikan dari studi ini juga adalah pengembangan sampel penelitian, yang biasanya kepada pegawai biasa, tetapi penelitian ini justru mengambil sampel pada pegawai yang memiliki Eselon atau Pejabat, untuk melihat bagaimana persepsi perilaku penyimpangan dari pimpinan.

Salah satu daerah di Indonesia yang terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah Propinsi Maluku. Secara umum, ada 11 kabupaten/kota yang berada di wilayah Propinsi Maluku. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, fenomena perilaku menyimpang di tempat kerja juga sering ditemukan di berbagai satuan kerja perangkat daerah yang ada di kabupaten/kota maupun di tingkat pemerintah Propinsi Maluku. Berdasarkan hasil penelitian terdapat banyak pelanggaran pegawai yang masih dilakukan, mulai pelanggaran yang kecil seperti terlambat masuk kerja, pulang lebih awal atau masuk tanpa ijin, bekerja tidak maksimal, bolos dan santai di luar pada jam kantor, sampai perilaku yang merugikan organisasi seperti menggunakan dana-dana negara, menyalahgunakan kewenangan dan jabatan, kesalahan pertannggungjawaban bahkan tidak sedikit pegawai ataupun pejabat pemerintah yang terlibat kasus manipulasi dan korupsi.

Hal ini sangat mempengaruhi kinerja pelayanan publik dan upaya mencapai *Good Governance* dan *Good Government*. Perilaku-perilaku menyimpang tersebut menyebabkan kerugian ekonomis maupun menghambat upaya peningkatan pelayanan publik. Dengan demikian, diperlukan riset dengan pembuktian model konseptual yang dapat menjelaskan fenomena perilaku menyimpang pada pemerintah daerah kabupaten/kota di Propinsi Maluku. Harapannya, model konseptual yang diajukan dapat dijadikan pedoman dalam melakukan reformasi birokrasi dengan peningkatan kapasitas aparatur sipil negara. Dengan demikian, upaya pembangunan dan pelayanan publik dapat dilakukan dengan baik untuk kesejahteraan masyarakat. Atas dasar uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka urgensi penelitian ini adalah menguji secara empiris model konseptual faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja pada pemerintah daerah di Provinsi Maluku.

1.2. Rumusan Masalah :

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah iklim etis berpengaruh terhadap perilaku menyimpang?
2. Apakah iklim etis berpengaruh terhadap spiritualitas di tempat kerja?
3. Apakah spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap perilaku menyimpang?
4. Apakah spiritualitas tempat kerja memediasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang?
5. Apakah budaya nasional berpengaruh terhadap perilaku menyimpang?
6. Apakah budaya nasional berpengaruh terhadap spiritualitas di tempat kerja?

7. Apakah spiritualitas di tempat kerja memediasi pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang?
8. Apakah iklim etis berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
9. Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap perilaku menyimpang?
10. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang?
11. Apakah budaya nasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional?
12. Apakah komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang?
13. Apakah spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian untuk menguji dan menganalisis:

1. Pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang
2. Pengaruh iklim etis terhadap spiritualitas di tempat kerja
3. Pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap perilaku menyimpang
4. Pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh spiritualitas di tempat kerja
5. Pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang
6. Pengaruh budaya nasional terhadap spiritualitas di tempat kerja
7. Pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh spiritualitas ditempat kerja
8. Pengaruh iklim etis terhadap komitmen organisasional

9. Pengaruh komitmen organisasional terhadap perilaku menyimpang

10. Pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh komitmen organisasional

11. Pengaruh budaya nasional terhadap komitmen organisasional

12. Pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh komitmen organisasional

13. Pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap komitmen organisasional

1.3. Manfaat Penelitian.

Dengan menjawab seluruh permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini, manfaat yang diharapkan, antara lain:

1. Manfaat Teoritis.

Hasil studi ini dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap upaya menurunkan perilaku menyimpang dalam hubungannya dengan iklim etis, budaya nasional, komitmen organisasional dan spiritualitas di tempat kerja.

2. Manfaat Praktis

Memberikan kontribusi bagi Pemerintah Daerah khususnya Kabupaten/ Kota di Provinsi Maluku tentang pentingnya iklim etis dan budaya nasional dalam mengurangi perilaku menyimpang dengan memasukan nilai spiritualitas ditempat kerja dan memperkuat komitmen organisasional. Gambaran ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik.

a. Memberikan kontribusi yang besar untuk penelitian selanjutnya baik sebagai informasi untuk memperkaya kajian ilmu perilaku Organisasi maupun sebagai pembanding untuk melaksanakan penelitian terkait Iklim Etis, Budaya

Nasional, Spiritualitas di tempat kerja, Komitmen organisasional dan Perilaku Menyimpang

b. Sejalan dengan rekomendasi penelitian sebelumnya, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi baru bagi hasil penelitian sebelumnya dan dapat digunakan sebagai wacana tambahan dan bahan kajian bagi penelitian yang akan datang.



BAB II KAJIAN PUSTAKA

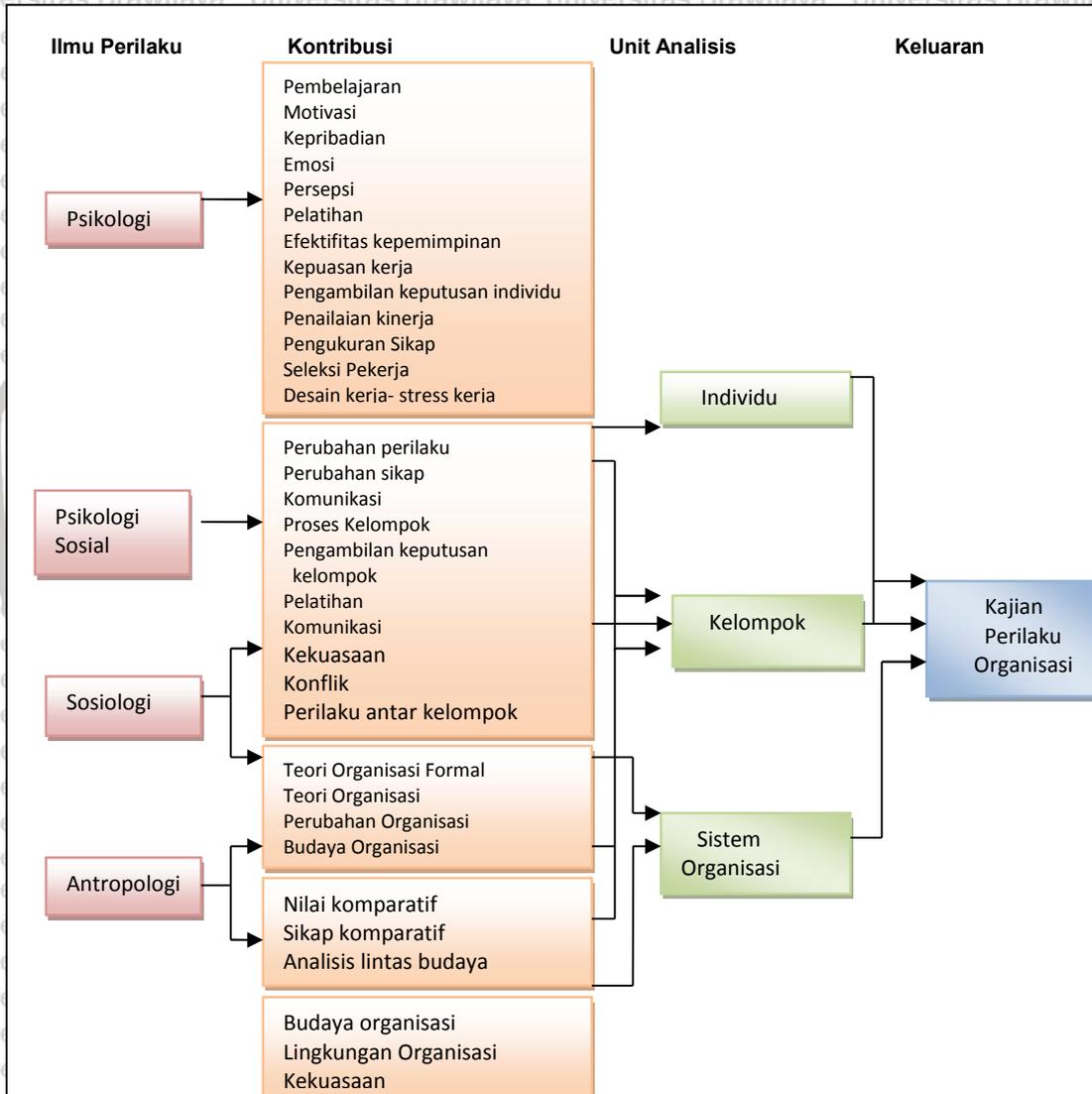
2.1. Kajian Teoritik

Grand Theory yang dipakai dalam penelitian ini adalah *Organizational Behavior* yakni sebuah studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektifitas organisasi (Robbins. S.P, 2015). Robbins menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah studi yang mengambil pandangan mikro, memberi tekanan pada individu-individu dan kelompok-kelompok kecil. Perilaku organisasi memfokuskan diri kepada perilaku di dalam organisasi dan seperangkat prestasi dan variabel mengenai sikap yang sempit dari para pegawai, dan kepuasan kerja adalah yang banyak diperhatikan.

Perilaku organisasi dibangun atas kontribusi sejumlah disiplin ilmu perilaku terutama ilmu psikologi, psikologi sosial, sosiologi dan antropologi, dimana unit analisis perilaku organisasi adalah individu, kelompok dan sistem organisasi. Psikologi adalah ilmu pengetahuan yang berusaha mengukur, menjelaskan dan mengubah perilaku manusia. Psikologi berkontribusi dalam pengetahuan, motivasi, kepribadian, emosi, persepsi, pelatihan, keefektifan, kepemimpinan, kepuasan, sikap. Unit analisisnya adalah individual. Psikologi sosial adalah bidang dalam psikologi yang memadukan konsep dari psikologi serta berfokus pada pengaruh seseorang terhadap orangnya. Psikologi sosial berkontribusi dalam perubahan perilaku, perubahan sikap, komunikasi, proses kelompok. Analisisnya adalah kelompok. Antropologi adalah studi kemasyarakatan untuk mempelajari manusia dan aktivitas-aktivitas mereka. Antropologi berkontribusi dalam nilai-nilai komparatif, sikap komparatif an analisis lintas kultural yang unit analisisnya adalah kelompok.

Kontribusi lainnya yaitu kultural organisasional. Lingkungan organisasional dan kekuatan dengan unit analisis adalah sistem organisasi.

Secara umum, kajian ilmu perilaku organisasi seperti dalam gambar ini:



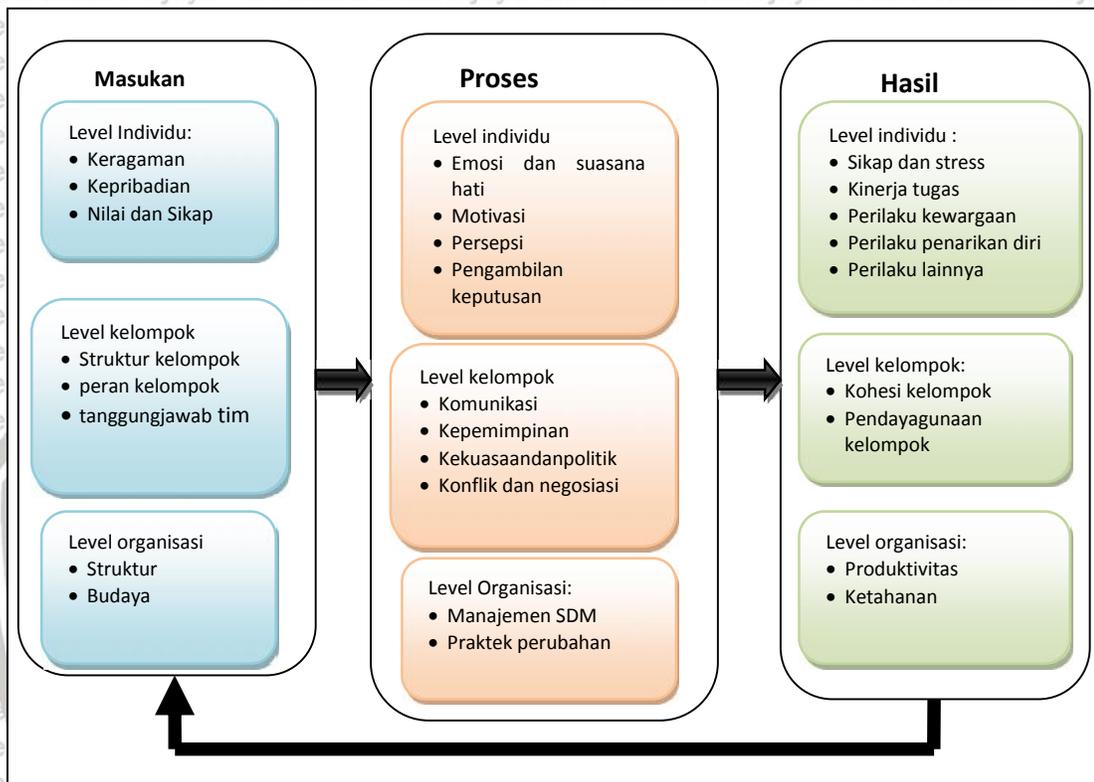
Gambar 2.1. Model Disiplin Perilaku Organisasi

Sumber : Robbins (2015)

Selanjutnya, model Perilaku Organisasi kemudian dikembangkan yang menjadi sebuah representasi yang disederhanakan dari beberapa fenomena dunia. Hasil

tesebut mengajukan 3 jenis variabel (masukan, proses, keluaran) pada tiga level analisis (individu, kelompok, organisasi).

Model *Organizational Behavior* dasar menurut Robbins adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Perilaku Organisasi
Sumber: Robbins S.P (2015)

Berdasarkan gambar 2.1 maupun 2.2, maka sesuai *Grand Theory* dari penelitian ini yakni *Organizational Behavior*, dan kedudukan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut: pada tingkat *Middle Range theory* ditemukan teori Budaya atau *culture* dan teori sikap (*attitude*). Kajian tentang budaya (*culture*) menyangkut didalamnya budaya nasional (*national culture*), iklim organisasi (*organizational climate*) dan spiritualitas di tempat kerja (*spirituality in workplace*). Pada tingkat *middle theory*, iklim etis (*ethical climate*) adalah bagian dari iklim organisasi. Kajian tentang sikap (*attitude*) menyangkut didalamnya komitmen organisasional

(*organisational commitment*) dan perilaku menyimpang di tempat kerja (*deviant behavior workplace*). Selanjutnya, kajian tentang iklim etis, budaya nasional, spiritualitas di tempat kerja berada pada level organisasi, sementara komitmen organisasional dan perilaku menyimpang berada pada level individu.

2.1.1. Kajian Tentang Iklim Etis (*Ethical Climate*)

Iklim etis (*ethical climate*) atau iklim kerja yang beretika adalah konsep yang tentang perilaku yang benar dan salah di tempat kerja yang mencerminkan nilai dari organisasi yang sebenarnya dan membentuk pengambilan keputusan yang etis bagi para anggotanya (Robbins S.P, 2015). Iklim etis merupakan konsep yang berkembang sebagai bagian dari iklim organisasi dimana iklim organisasi (*organizational climate*) adalah persepsi yang dimiliki para anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan kerja mereka.

Iklim etis merupakan bagian dari iklim organisasi yang mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota organisasi (Wirawan, 2007), artinya iklim yang beretika mencerminkan nilai dari organisasi yang sebenarnya dan membentuk pengambilan keputusan yang etis bagi para anggotanya. 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. Etis merupakan konsep mengenai perbuatan yang benar dan yang salah. Etis menyatakan apakah suatu perilaku sesuai dengan moral atau tidak. Sebagai sistem sosial, organisasi mempunyai konsepsi etis. Konsepsi tersebut ada yang tertulis (formal) dan ada yang tidak tertulis (informal). Wirawan (2007)

menjelaskan bahwa etis organisasi bersumber dari etis sosial, professional, dan individu. 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 etis.

Iklim etis pertama kali dikembangkan oleh Victor dan Cullen (1987, 1988) yang diketahui sebagai "bapak" dari iklim etis. Victor dan Cullen (1987) menggambarkan iklim etis dalam perspektif sosiologi dan filosofi yang berfungsi sebagai dasar teoritis dalam menciptakan pengukuran iklim etis. Menurut Victor dan Cullen (1987), iklim etis organisasi (*organizational ethical climate*) adalah persepsi dan penerimaan individu-individu terhadap praktik dan prosedur yang ada dalam organisasi. Para peneliti menekankan pentingnya mempelajari iklim etis organisasi karena sangat berguna dalam mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dan pencapaian organisasi. Schwepker, (2001) mendefinisikan iklim etis sebagai persepsi dalam organisasi yang mempengaruhi keputusan yang berisi etis. Iklim etis ini kemudian dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya.

Praktek-praktek etis yang muncul di dalam organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku dan pengetahuan individu untuk mencapai kinerja yang baik.

Menurut Fisher dan Lovell (2003), pengelolaan organisasi saat ini menuntut adanya perubahan dari yang tradisional menjadi yang moderen. Modern artinya tidak saja menggunakan teknologi yang baru tetapi juga dilibatkannya praktik-praktik yang etis pada tingkatan manajerial maupun operasional, serta pada praktik dan prosedural yang berkenaan dengan sikap organisasi terhadap karyawannya. Praktik etis dalam

organisasi kemudian dikembangkan oleh Appelbaum *et al.*(2005) dengan menyatakan bahwa iklim etis organisasi memberi kontribusi yang signifikan terhadap hubungan kerja dan pembentukan perilaku yang baik karena iklim etis organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma yang dapat membimbing tindakan karyawan. Iklim etis organisasi dapat mendorong terciptanya perilaku yang etis dan sebaliknya juga dapat mendorong terciptanya perilaku yang tidak etis dalam organisasi sehingga akan menyebabkan terjadinya menyimpang etis dan perilaku di tempat kerja yang dapat mempengaruhi perilaku berbagi pengetahuan.

Barnett dan Vaicys (2000) kemudian mengusungkan 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 dan 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 itu perilaku etis yang berkembang dalam perusahaan 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 dan Cullen (1987 dan 1988) menyatakan terdapat dua dari tiga faktor utama yang menyebabkan terciptanya iklim etis dalam perusahaan. Pertama, terbangunnya suatu kondisi organisasi berdasarkan saling percaya (*trust-based organization*). Kedua, terbentuknya manajemen hubungan antar pegawai (*employee relationship management*). Kedua 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 etis 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. *Locus of analisis* iklim etis dapat dilihat dalam gambar di bawah ini :

		LOCUS OF ANALYSIS		
		Individual	local	Cosmopolitan
ETHICAL CRITERION	Bonevolence Egoism	Self-interest ^a	Company Profil	Efficiency
		Friendship	Team Interest	Social Responsibility
	principle	Personal Morality	Company Rules And Procedures	Law and Professional Codes

Note : ^aTypical decision criterion

Gambar 2.3. *Locus of Analisis* Iklim Etis

Sumber : Steven H. Appelbaum (2005)

Gambar diatas menunjukkan bahwa ada beberapa tingkatan untuk menganalisis iklim etis, yakni tingkatan individu, local dan cosmopolitan/ bangsa. Pada tingkatan individu, jika seseorang masuk dalam kriteria etis egoism maka yang akan muncul adalah ketertarikan diri (*self interest*). Sedangkan jika seseorang masuk dalam

criteria etis benevolence maka yang muncul adalah persahabatan (*friendship*), dan jika seseorang masuk dalam kriteria etis *principle* maka yang akan muncul adalah moral pribadi (*personal morality*). Selanjutnya pada tingkatan analisis secara local, maka dari criteria etis egoism yang akan menonjol adalah keuntungan perusahaan (*company profit*). Jika criteria etisnya *benevolence* maka secara local yang akan diperlihatkan adalah ketertarikan tim (*team interest*), sedangkan dalam criteria etis *principle*, yang akan diperlihatkan secara local dalam turan perusahaan dan prosedur (*Company Rules and Procedures*). Akhirnya pada tingkatan cosmopolitan atau bangsa, maka yang masuk dalam kriteria etis egoism akan menampilkan *efficiency*, yang termasuk dalam kriteria etis *Bennevolence* memperlihatkan tanggungjawab social (*Social Responsibility*) dan yang tergolong etis *principle* akan cenderung pada hokum dan kode professional (*Laws and Professional Codes*)

Berdasarkan tiga kriteria etis tersebut, maka Victor and Cullen (1988) menemukan terdapat 5 (lima) indikator dalam mengukur iklim etis organisasi, yang dijabaran dalam Ethical Climate Quisionnare yaitu *carring, laws and code, rule, instrumental dan independence*. Selanjutnya iklim etis diukur menggunakan 5 indikator yang mengacu pada Victor and Cullen (1988) sebagai berikut:

1. Kepedulian (*Carring*)

Dimensi iklim ini berfokus pada standar etis kebijakan yang berdasar pada kepedulian terhadap orang lain. Dalam dimensi ini, individu memiliki minat yang tulis 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 adlaah di dalam situasi pengambilan keputusan karyawan harus

membuat keputusan berdasarkan mandate dari beberapa system 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 etis prinsip, karena individu bertindak sesuai dengan keyakinan moral mereka sendiri berdasarkan prinsip-prinsip yang dianggap baik.

Berdasarkan indikator diatas, disimpulkan bahwa ketika karyawan merasa dimensi iklim kepedulian (*caring*) diterapkan dengan baik, mereka percaya bahwa kebijakan dan praktek etis 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.

Schwepker (2001) juga mengembangkan indikator iklim etis yaitu :

1. Kode Etik (*Ethical codes*) :

Kode etik ini dapat diartikan sebagai suatu pola, aturan, tata cara, tanda, pedoman etis dalam melakukan kegiatan atau pekerjaan. Kode etik juga berfungsi sebagai suatu pedoman atau alat yang memaksa perilaku etis anggota profesi.

2. Kebijakan Organisasi (*Corporate Policy*);

Kebijakan organisasi mempengaruhi kesempatan bagi individu untuk berperilaku tidak etis yang berdampak pada iklim etika organisasi.

3. Penghargaan dan Sanksi (*Reward and Punishment*); Penghargaan, disiplin

nyata, bahkan sanksi dan ancaman secara tidak langsung dapat mempengaruhi keputusan untuk berperilaku etis ataupun tidak

Trevino (1998) mengidentifikasi 7 (tujuh) dimensi dalam mengukur iklim etis yaitu:

1. Aturan, yaitu bagaimana organisasi membuat aturan dan regulasinya

2. Hukum, menyangkut standar profesionalitas dan hukum dalam organisasi

3. Fokus pada pekerja yang mengacu bagaimana perhatian organisasi atas pekerjanya

4. Fokus komunitas yang mengarah pada bagaimana perhatian organisasi atas pelanggan, komunitas serta kepentingan umum

5. Etika individu yaitu bagaimana organisasi mengarahkan individu pekerja menentukan apa yang benar dan yang salah

6. Kepentingan diri yang mengarah pada seberapa besar individu dalam organisasi yang memerhatikan diri sendiri atau melindungi kepentingan pribadi.

7. Efisiensi yaitu dimana efisiensi menjadi perhatian utama dalam organisasi.

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 strandar 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 dan Cullen (1988) menitikberatkan pada cara bawahan dalam merasakan bagaimana mereka berperilaku. Iklim etis yang terdiri dari iklim kepedualian, 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 (Robins, 2005)

2.1.2. Kajian Tentang Budaya Nasional (*National Culture*)

Menurut Trompenaars (1993), budaya adalah sistem makna yang diketahui secara bersama dan mempengaruhi perhatian, tindakan dan penilaian. Herskovits (1997), berpendapat bahwa budaya adalah sebuah kerangka pikir (*construct*) yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan-kesepakatan,

nilai-nilai, tujuan yang kesemuanya itu membentuk pandangan hidup (*way of life*) sekelompok orang. Sebelumnya, Taylor (1958) telah mengemukakan bahwa budaya adalah kompleksitas menyeluruh yang terdiri dari pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat kebiasaan dan berbagai kapabilitas lainnya serta kebiasaan apa saja yang diperoleh seorang manusia sebagai bagian dari sebuah masyarakat.

Sementara Hofstede (2001) mendefinisikan budaya sebagai program pikiran secara kolektif yang membedakan anggota dari suatu kelompok dengan kelompok lainnya, yang dikenal dengan konsep budaya nasional.

Munculnya konsep budaya nasional ini sangat mempengaruhi individu yang ada di dalam suatu negara maupun organisasi. Bradley L. Kirkman *et al.* (2006) menjelaskan bahwa kemunculan berbagai studi empiris tentang pengaruh budaya nasional terhadap sikap dan perilaku di tempat kerja sangat diawali dari publik Geert Hofstede's yang berjudul *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* pada tahun 1980-an. Publikasi ini sekaligus juga merupakan kerangka kerja konseptual yang memdakan budaya nasional dari budaya organisasi. Namun demikian, kedua konsep tersebut berbagi defenisi yang mirip. erbagai hasil penelitian membedakan budaya menjadi empat level yaitu (1) budaya nasional atau budaya sosial; (2) budaya organisasional, (3) budaya profesional dan (4) budaya individual (Hofstede, 1984, Scott Mc Coy *et al.*, 2005; Ali dan Alshawi, 2004).

Budaya pada level nasional adalah budaya yang diyakini atau dipegang bersama oleh orang-orang dalam suatu kelompok masyarakat atau negara (Hofstede, 1984), sedangkan budaya pada level organisasi adalah buadya yang diyakini oleh orang-orang dalam suatu organisasi (Schien, 2010). Ada juga budaya yang diyakini oleh orang-orang dengan profesi atau pekerjaan yang sama yaitu budaya profesional (Myers dan Tan, 2003). Karahanna, Evaristo, dan Srtie (2005) menjelaskan bahwa

budaya individual dapat didefinisikan sebagai bagaimana perbedaan individual diarahkan sebagai bagian dari budaya nasional. Budaya nasional dan budaya organisasi sangat ditentukan oleh level individu. Budaya nasional atau budaya masyarakat adalah level budaya yang paling tinggi dan berkaitan dengan sosialisasi.

Budaya nasional terdiri dari nilai-nilai dan keyakinan yang diperoleh sejak masa kecil dan terus. Sampai saat ini ada beberapa jenis kerangka kerja (*framework*) berbeda berdasarkan dimensinya yang sering digunakan dalam mempelajari budaya nasional. Menurut Nazarian dan Atkinson (2012) kerangka yang ada saat ini adalah yang dikembangkan oleh Kluckhohn dan Strodtbeck (1961), Hall (1976), Hofstede (1980), Trompenaars dan Hampden-Turner (1993), Trompenaars (1993).

Dalam konteks manajemen, berbagai riset atau literatur menyebutkan secara spesifik bahwa budaya nasional sangat mempengaruhi budaya organisasi. Hofstede (1983) ada beberapa alasan mengapa nasionalitas sangat mempengaruhi manajemen. Pertama, alasan politis bahwa negara adalah unit politik yang terbentuk dari sejarah, bentuk pemerintahan, sistem hukum, sistem pendidikan serta sistem tenaga kerja. Dengan demikian, sistem-sistem tersebut berbeda antara satu negara dengan lainnya. Perbedaan tersebut tidak hanya mencakup institusi formal, tetapi juga informal. Kedua, alasan sosiologis bahwa negara memiliki suatu nilai simbolik yang menjadi identitas masyarakatnya. Identitas tersebut yang menyebabkan adanya perbedaan antar negara dan merupakan suatu realitas. Ketiga, alasan psikologis bahwa sistem berpikir masyarakat dalam suatu negara dibentuk oleh faktor budaya. Hal ini terjadi pada awal-awal kehidupan (masa kanak-kanak) di dalam keluarga dan sekolah. Faktor ini berbeda pula antar negara negara. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan yang signifikan tata kelola organisasi antara satu negara dengan lainnya yang disebabkan oleh adanya faktor

budaya nasional. Suatu negara bisa merupakan wujud dari masyarakat yang relatif homogen, namun banyak juga yang dibangun dari berbagai latarbelakang suku, agama, kepercayaan yang berbeda-beda. Meskipun dunia makin menuju ke arah global, ciri nasional suatu bangsa juga menunjukkan gejala makin kuat. Menguatnya budaya nasional dapat terlihat dari penyebutan beberapa orang atau kelompok dari suatu negara di pentas warga dunia sehingga sudah merupakan hal jamak jika kita mendengar seseorang/kelompok sebagai “*typically American*”, “*typically Japanese*”, “*typically Chinese* atau “*typically Melayu*”. Istilah yang terakhir ini seringkali merujuk pada mentalitas bangsa Indonesia. Morden (1998) mengidentifikasi bahwa ada tiga katagorisasi dalam budaya nasional yaitu singles *dimensions models*, *multiple dimension models* dan *historica-social* model seperti tertera dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Kategori Budaya Nasional

Model	Source	Culture Dimension
Single Dimension	Hall (1990) Lewis (1992) Fukuyama(1995)	High Context – Low Context Monochronic – Polychronic Hight Trust- Low Trust
Mutiple Dimension	Hofstede (1980,1983) Hamper-Turner dan Trompenars (1994) Lessem dan Neubeauer (1994) Kluckhohn dan Strodtbeck (1961)	Power Distance Individualism-Colectivism Masculinity-Feminity Uncertainty Avoidance Universalism-Particularism Analyzing-Integrating Individualism-Communitarianism Inner- Directed-Outer-Directed Time as Sequence- Time as Synchronization Achieved Status- Ascribed Status Pragmatism- Idealism/Wholism Rationalism-Humanism Relationship to Nature Time Orientation Basic Human Nature Activity Orientation Human Relationship Space
Historical- Social	Bloom, Calori dan de Woot (1994) Chen (1995)	Euromanagement Model South East Asian Model

Sumber : Myers dan Tan (2002)

Budaya adalah nilai dan attitude yang digunakan dan diyakini oleh suatu masyarakat atau negara. Variabel budaya tergambar dalam kelembagaan Negara yang bersangkutan (dalam sistim hukum dll). Hofstede (1980) meneliti dimensi budaya di 39 negara. Dia mendefinisikan budaya sebagai "*The collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from Another*". Hofstede membagi budaya menjadi 4 indikator:

1. *Individualism* (lawan dari *collectivism*). *Individualism* merefleksikan sejauh mana individu mengharapkan kebebasan pribadi. Ini berlawanan dengan *collectivism* (kelompok) yang didefinisikan menerima tanggungjawab dari keluarga, kelompok masyarakat, atau kelompok tertentu..

Dalam lingkungan organisasi, budaya individualism memperlihatkan hubungan antara pimpinan dan bawahan harus saling menguntungkan, manajemen bersifat individual, tugas yang dikerjakan lebih penting dari hubungan manusia. Budaya kolektivisme menekankan hubungan kerja pimpinan dan bawahan memiliki ikatan moral, manajemen kelompok, ada kerjasama, dan hubungan lebih penting dari sebuah tugas.

2. *Power distance*. Didefinisikan sebagai jarak hubungan (tingkat ketidaksetaraan) antara bawahan dengan atasan, antara seorang yang memiliki status sosial lebih tinggi dengan yang memiliki status sosial lebih rendah, dan atau orang yang memiliki kekuasaan dengan yang tidak memiliki kekuasaan. Ketidaksetaraan hubungan tersebut dibedakan menjadi *large power distance* dan *small power distance*. Pada masyarakat yang *power distance* besar, adanya pengakuan tingkatan didalam masyarakat dan tidak memerlukan persamaan tingkatan. Sedangkan pada masyarakat yang *power distance* kecil, tidak mengakui adanya perbedaan dan membutuhkan

persamaan tingkatan didalam masyarakat. Dalam lingkungan organisasi, *power distance* yang besar ditunjukkan dengan hirarki organisasi sangat menunjukkan perbedaan antara pimpinan dan bawahan, organisasi cenderung sentralistik. Organisasi yang *power distancenya* kecil, hirarki organisasi tidak terlalu kaku, desentralisasi sangat disukai, kedekatan pimpinan dan bawahan lebih terlihat.

3. *Uncertainty avoidance*. Didefinisikan sebagai upaya menghindari ketidakpastian dimana sebagai anggota merasa terancam oleh situasi yang tidak menentu, tidak pasti dan tidak diketahui sebelumnya. *Uncertainty avoidance* dibedakan menjadi dua yakni *strong uncertainty avoidance* atau *weak uncertainty avoidance*. Ketidakpastian mengenai masa depan adalah sebagai dasar kehidupan masyarakat. Masyarakat yang tingkat ketidakpastiannya tinggi akan mengurangi dampak ketidakpastian dengan teknologi, peraturan dan agama. Masyarakat dengan tingkat menghindari ketidakpastian yang rendah akan lebih santai sehingga praktik lebih tergantung prinsip dan menyimpang akan lebih bisa ditoleransi. Dalam lingkungan organisasi, *strong uncertainty avoidance* aturan sangat diperlukan, waktu adalah uang, tingkat resistensi dalam inovasi relative tinggi. Organisasi yang cenderung memperlihatkan *weak uncertainty avoidance* menyikapi ketidakpastian dengan biasa-biasa saja, peraturan bisa dihindari dan kerja keras tidak terlalu dibutuhkan.

4. *Masculinity (VS femininity)*. Nilai *Masculine* menekankan pada nilai kinerja dan pencapaian yang nampak, sedangkan *Feminine* lebih pada preferensi pada kualitas hidup, hubungan persaudaraan, modis dan peduli pada yang lemah. Dalam lingkungan organisasi sikap maskulinitas terlihat pada

ketegasan pimpinan dalam pengambilan keputusan, menekankan kompetisi dan kinerja, menyelesaikan konflik dengan argumentasi. Sikap feminis dapat terlihat pada pimpinan yang lebih intuitif, mengambil keputusan berdasarkan konsesus, menekankan kesetaraan, solidaritas, menyelesaikan konflik dengan kompromi dan negosiasi.

Empat indikator budaya nasional di atas mengidentifikasi nilai dasar yang mencoba untuk menjelaskan persamaan dan perbedaan budaya secara umum di seluruh dunia. Hofstede dan Bond (1988) menambahkan indikator budaya kelima yaitu *Confucian Dynamism*, yang kemudian dinamakan dengan orientasi jangka panjang. Hofstede (2001) mendefinisikan orientasi jangka panjang sebagai gambaran masa datang yang berorientasi pada *reward* dan *punishment*. Indikator ini diciptakan ketika survey budaya Cina dan mungkin mewakili perbedaan antara budaya barat dan timur. Budaya nasional bisa mempengaruhi budaya kerja seseorang dalam organisasi. Budaya orang Indonesia dengan latar belakang keanekaragaman ras, suku, wilayah, dan nilai yang dimiliki bisa mempengaruhi perilaku kerja. Indikator individualism, kolektivisme, jarak kekuasaan antara atasan dan bawahan, perasaan ketidakpastian akan masa depan dan maksulinitas atau keinginan mencapai sesuatu yang nampak, serta feminis yakni kualitas hidup, hubungan persaudaraan dan kepedulian pasti ada dan dimiliki oleh pegawai atau karyawan. Unsur-unsur budaya Hofstede ini bisa mempengaruhi komitmen kerja spirit dalam bekerja, komitmen, dan hasil kerja bagi pegawai di organisasi pemerintahan. Inilah alasan mengapa budaya nasional menarik untuk diteliti selain merujuk pada kajian teori dan kajian empirik sebelumnya

2.1.3. Kajian Tentang Komitmen Organisasional

Komitmen merupakan *term* yang memiliki makna yang cukup luas dan banyak mendapat perhatian dalam konteks organisasi maupun sosiologis. Tidak hanya itu, Yoon dan Thye (2002) menjelaskan bahwa dalam beberapa tahun terakhir, teori tentang komitmen semakin diperluas melalui berbagai penelitian dalam bidang pergerakan sosial (*social movement*) relasi timbal-balik secara sosial (*social exchange relations*) dan lebih umum lagi yaitu solidaritas dan keteraturan sosial. Secara teoritis, definisi-defenisi tentang komitmen lebih banyak difokuskan pada ikatan psikologis individu dengan objek tertentu. Wong dan Tong (2014) menjelaskan bahwa seseorang akan memutuskan untuk tetap berada dalam suatu organisasi sepanjang ada kemungkinan terjadinya tukar-menukar nilai dengan organisasi yang tidak terjadi di tempat lain. Preskripsi tersebut juga tergambar dari definisi-defenisi tentang komitmen.

Armstrong (1999) mendefinisikan keterikatan dan loyalitas seorang karyawan sebagai kekuatan yang saling berhubungan sebagai pembenaran individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Yasar *et al.*, 2014). Luthans (2006) mengemukakan bahwa ukuran definisi komitmen organisasional seringkali didefinisikan sebagai: (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota sebuah organisasi tertentu, (2) kemauan untuk menggunakan segala usaha atas nama organisasi, (3) keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, sikap-sikap tersebut merefleksikan kesetiaan karyawan terhadap organisasi mereka dan merupakan proses terus menerus dimana partisipasi organisasi mengekspresikan perhatian mereka pada organisasi dan keberhasilan serta kelangsungan hidupnya. Robbins (2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak

organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan Allen dan Meyer (1990) dalam Yousef (2002) mendefinisikan 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.

Defenisi yang dikemukakan oleh Moynihan dan Pandey (2007), komitmen organisasi sebagai kewajiban normatif terhadap organisasi, yang merefleksikan loyalitas dan keengganan untuk meninggalkan organisasi. Somech and Bogler (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif seseorang hasil identifikasi seseorang terhadap keterlibatannya dalam organisasi tertentu. Berdasarkan defenisi tersebut, komitmen organisasi memiliki 3 komponen dasar, yaitu (1) keyakinan kuat dan peneritaan terhadap nilai dan tujuan organisasi (identifikasi); (2) keinginan untuk memperlihatkan usaha maksimal untuk kepentingan organisasi (keterlibatan), dan (3) dorongan yang kuat untuk tetap berada dalam organisasi (loyalitas). Dimensi yang serupa juga dikemukakan oleh Cohen (1993, 2003) bahwa komitmen memiliki 3 dimensi yaitu identifikasi, afiliasi dan keterlibatan moral.

Ada dua motif yang mendasari seseorang untuk komitmen pada organisasi atau unit kerjanya (Reichers, 1985 dalam Greenberg dan Baron, 1997), yaitu;

- 1) *Side – Best Orientation* ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang dialami karyawan karena telah memberikan segala sesuatu pada organisasi jika meninggalkan organisasi tersebut. Artinya, piluhan untuk meninggalkan organisasi akan merugikan, karena takut kehilangan hasil kerja kerasnya dan kemungkinan tidak dapat didapat di tempat lain;

2) *Goal – Congruence Orientation* yaitu memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi dan menjadi hal utama yang menentukan komitmen pada organisasi. Pendekatan ini dipopulerkan oleh Poter dan rekan, menyatakan bahwa komitmen karyawan pada organisasi dengan *goal, congruence orientation* akan menghasilkan pegawai yang memiliki: Penerimaan atas tujuan dan nilai-nilai organisasi; Keinginan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan; Hasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen merupakan faktor penyebab dari berbagai jenis perilaku dalam organisasi. Bar-Haim (2007) menjelaskan bahwa penelitian arus utama (*maintream research*) membedakan komitmen organisasi menjadi 2 kelompok. Pertama, komitmen didefinisikan sebagai suatu pilihan untuk berperilaku. Hal Komitmen bukanlah kecenderungan untuk bertindak atau perilaku yang masih berada dalam pikiran. Artinya, bukan suatu keadaan pikiran (*state of mind*), tetapi merupakan perilaku tegas yang harus ditampilkan dengan melakukan atau tidak melakukan aktivitas tertentu yang merepresentasikan komitmen terhadap organisasi. Kedua, penelitian tentang komitmen seharusnya didasarkan pada alasan atau konsekuensinya. Komitmen organisasi seharusnya didefinisikan dan diobservasi berdasarkan sifatnya, tanpa memperhatikan kepentingan individual, tujuan atau nilai moral.

Komitmen organisasional menurut Luthans (2001), ditentukan oleh sejumlah variabel personal (usia, masa kerja, dan lain-lain) dan variabel organisasional (*job design*, nilai, tipe kepemimpinan, dan lain-lain). Namun demikian faktor non keorganisasian seperti adanya alternatif pekerjaan lain juga bisa mempengaruhi komitmen pada tahap berikutnya. Chen *et al.* (2007) menjelaskan bahwa komitmen pekerja terhadap organisasi juga mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan

dengan anggota lainnya dalam organisasi. Artinya, seseorang akan bertahan dalam organisasi jika memiliki relasi yang baik dengan anggota lainnya. Oleh karena itu, organisasi seharusnya dapat mendorong memotivasi perilaku positif dan membantu menciptakan hubungan yang baik antara anggota/pekerja dengan mendorong mereka untuk saling berbagi tujuan dan nilai.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional menurut Mowday *et al.* (1979) dan Robert dan Hunt (1991), yaitu :

- 1) Karakteristik individu
- 2) Karakteristik Peran dan Pekerjaan
- 3) Karakteristik Struktural
- 4) Pengalaman Kerja.

Sedangkan Greenberg dan Baron (1995) menambahkan dua faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasional yaitu :

1. Kesempatan untuk mendapatkan alternatif pekerjaan
2. Perlakuan organisasi terhadap karyawan baru.

Lebih jauh Mowday, menunjukkan bahwa komitmen organisasional karyawan dapat diukur melalui :

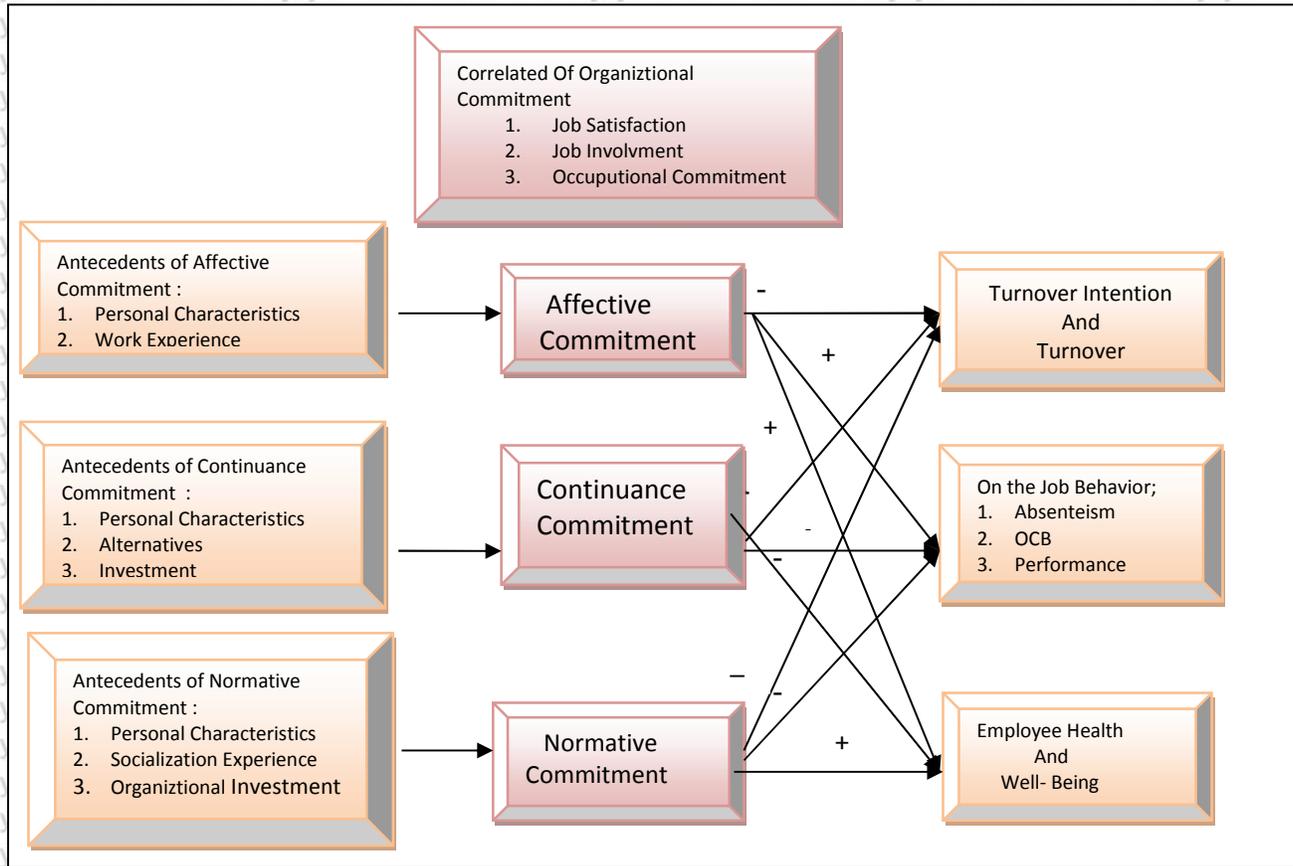
1. Tingkat Turnover, merupakan tingkat perputaran karyawan dalam organisasi pada periode tertentu
2. Tingkat kehadiran yang ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi pada periode tertentu
3. Aktivitas untuk mencari pekerjaan diluar organisasi, seseorang yang berkomitmen cenderung pasif dalam mencari kesempatan kerja lain diluar organisasi dimana dia bekerja
4. Perasaan dan sikap yang ditunjukkan untuk tetap dan bersedia menjadi bagian

organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Luthans (2008) komitmen pada organisasional dapat memiliki tiga bentuk:

1. Komitmen Afektif, merujuk pada identifikasi atas keterlibatan emosi terhadap organisasi. Oleh karena itu karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena memang mereka menginginkannya.
2. Komitmen Normatif, merujuk pada komitmen yang didasarkan pada rasa berkewajiban terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat akan tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya.
3. Komitmen berkelanjutan. Komitmen yang didasarkan pada pengakuan karyawan atas biaya yang dikeluarkan bila mereka keluar dari organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen *continuance*/kelanjutan kuat akan tetap berada dalam organisasi karena sedikit alternatif pilihan bagi mereka, atau karena mereka harus mengorbankan sesuatu yang sifatnya personal bila meninggalkan organisasi.

Penjelasan tentang komponen komitmen organisasional dapat dilihat pada gambar 2.3



Gambar 2.4. : Tiga Komponen Model Komitmen Organisasional
 Sumber : Meyer,2002

Berdasarkan gambar diatas, terlihat bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover, on the job behavior, employee health and well being.*

Pentingnya komitmen bagi pegawai birokrasi karena berhubungan dengan pelayanan publik kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki komitmen afektif,

normative dan komitmen keberlanjutan akan berpengaruh kepada perilaku kerja, kepuasan kerja dan kinerjanya. Itulah sebabnya komitmen organisasional menurut

Allen dan Meyer (1990) 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

2.1.4 Kajian Tentang Spiritualitas di Tempat kerja (*Workplace Spirituality*)

Workplace spirituality adalah konsep baru dalam model manajemen dan perilaku organisasi. Konsep ini pun sebenarnya telah digambarkan dalam konsep-konsep perilaku organisasi seperti *values*, *ethics*, dan sebagainya. Hal ini dijelaskan oleh Robbins (2005) sebagai berikut: *The concept of workplace spirituality draws on our previous discussion of topics such as values, ethics, motivation, leadership and work/life balance*. Namun, spiritualitas menggabungkan keseluruhan pembahasan tersebut secara *holistic* dan utuh. Istilah yang biasanya digunakan untuk menjelaskan konsep ini adalah *workplace spirituality*, *spirituality in the workplace*, *spirituality at work*, *spiritual workplace*, *spirit at work* atau spiritualitas kerja. Istilah-istilah ini merujuk pada konsep yang sama, yaitu menerima manusia (karyawan) sebagai makhluk spiritual (*spiritual being*) dan organisasi atau tempat kerja harus memfasilitasi perkembangan dimensi spiritual ini sebagai bentuk penerimaan bahwa setiap karyawan adalah *human being* yang membutuhkan nilai dan makna. Istilah spiritualitas yang dimaksud merujuk pada sesuatu yang universal, yaitu *meaning*, *purpose*, dan *value*. Robbins (2005) mendefinisikan *workplace spirituality* sebagai berikut, "*Workplace spirituality recognizes that people have an inner life that nourishes and is nourished by meaningful work that takes place in the context of community. Organizations that promote a spiritual culture recognize that people have both mind and a spirit, seek to find meaning and purpose in their work, and desire to connect with other human beings and be part of community*".

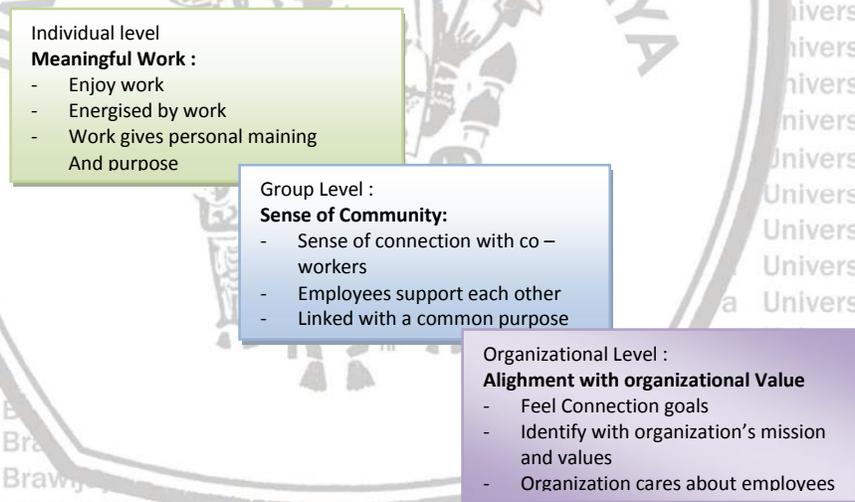
Pemahaman lain mengenai konsep ini dijabarkan oleh Sauber (2003) sebagai berikut, "*Spirit in the workplace is leaders learning to lead instead of manage. It is*

an understanding that organizations are in service, not just providing a service. It is searching one's self for his/her purpose in life and tapping into that passion. It is embracing and appreciating the gifts and talents each and every employee brings to their job each and every day in and day out. Sebagai konsep baru, banyak pihak yang beranggapan *workplace spirituality* adalah pengelolaan agama. Hal ini dikarenakan kata spiritualitas sangat berkaitan erat dengan makna ketuhanan, dengan kajian teologi dan filsafat, dengan psikologi agama, dan dengan konsep mengenai agama itu sendiri. Setiap agama mengajarkan konsep spiritualitas, namun pembahasan *workplace spirituality* tidak berkaitan dengan suatu agama tertentu, dengan konsep kesalehan, atau dengan pelaksanaan ritual agama tertentu. Walaupun pada akhirnya pelaksanaan di tingkat individu dapat disesuaikan dengan *belief system* atau agama yang dianutnya. Penggunaan istilah spiritual tidak berkaitan dengan agama instusional. Spiritualitas adalah kapasitas bawaan dari otak manusia spiritualitas berdasarkan struktur struktur dari dalam otak yang memberi kita kemampuan dasar untuk membentuk makna, nilai, dan keyakinan. Spiritualitas bersifat prakultural dan lebih primer dibandingkan dengan agama. Karena kita punya kecerdasan spirituallah, umat manusia kemudian menganut dan menjalankan sistem keagamaan sebagai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh spiritualitas (Zohar dan Marshall, 2005). Dapat disimpulkan bahwa spiritualitas memberikan nilai-nilai yang dapat dipahami dan dipegang bersama dan agama memberikan jalan untuk pelaksanaannya di tingkat individu sesuai dengan ajarannya masing-masing. Khusus di dunia bisnis, spiritualitas harus mendorong lahirnya generasi ketiga (Pradiansyah, 2007). Generasi pertama disebut sebagai generasi pra spiritualitas, yaitu generasi yang percaya bahwa bisnis semata-mata hanya untuk mencari keuntungan. Oleh itu, bisnis tidak bersinggungan dan harus dijauhkan

dari spiritualitas. Generasi kedua adalah generasi spiritualitas pertama. Generasi yang berusaha menyatukan bisnis dan spiritualitas. Spiritualitas telah diterima dan dalam praktiknya generasi ini telah menyediakan fasilitas, sarana, dan prasarana bagi karyawan untuk beribadah, menyelenggarakan acara keagamaan, menyelenggarakan pelatihan kecerdasan spiritual, dan melaksanakan *Corporate Social Responsibility*. Spiritualitas dan agama telah hadir ditempat kerja. Masalah yang kemudian muncul adalah generasi kedua hanya menghadirkan spiritualitas, namun tidak menyatukan spiritualitas dengan bisnis.

Ada tiga aspek utama *workplace spirituality* (Milliman *et al.*, 2003), yaitu *Purpose in one's work* atau "*meaningful work*", *having a "sense of community"*, dan *being in "alignment with the organization's values" and mission*. Masing-masing aspek tersebut mewakili tiga level dari *workplace spirituality*, yaitu individual level, group level dan organizational level. *Meaningful work* mewakili level individu. Hal ini adalah aspek fundamental dari *workplace spirituality*, terdiri dari memiliki kemampuan untuk merasakan makna terdalam dan tujuan dari pekerjaan seseorang. Indikator ini merepresentasikan bagaimana pekerja berinteraksi dengan pekerjaan mereka dari hari ke hari di tingkat individu. Hal ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia memiliki motivasi terdalamnya sendiri, kebenaran dan hasrat untuk melaksanakan aktivitas yang mendatangkan makna bagi kehidupannya dan kehidupan orang lain. Bagaimanapun juga, spiritualitas melihat pekerjaan tidak hanya sebagai sesuatu yang menyenangkan dan menantang, tapi juga tentang hal-hal seperti mencari makna dan tujuan terdalam, menghidupkan mimpi seseorang, memenuhi kebutuhan-kebutuhan hidup seseorang dengan mencari pekerjaan yang bermakna, dan memberikan kontribusi pada orang lain.

Sense of community mewakili level kelompok. Hal ini merujuk pada tingkat kelompok dari perilaku manusia dan fokus pada interaksi antara pekerja dan rekan kerja mereka. Pada level ini spiritualitas terdiri dari hubungan mental, emosional, dan spiritual pekerja dalam sebuah tim atau kelompok di sebuah organisasi. Inti dari komunitas ini adalah adanya hubungan yang dalam antar manusia, termasuk dukungan, kebebasan untuk berekspresi, dan pengayoman. Aspek fundamental yang ketiga adalah *alignment with organizational values* yang mewakili level organisasi. Aspek ke tiga ini menunjukkan pengalaman individu yang memiliki keberpihakan kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan misi dan tujuan organisasi. Berikut, dapat dijelaskan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 2.5. Konsep Spiritualitas di Tempat kerja
Sumber: Milliman et al.(2003)

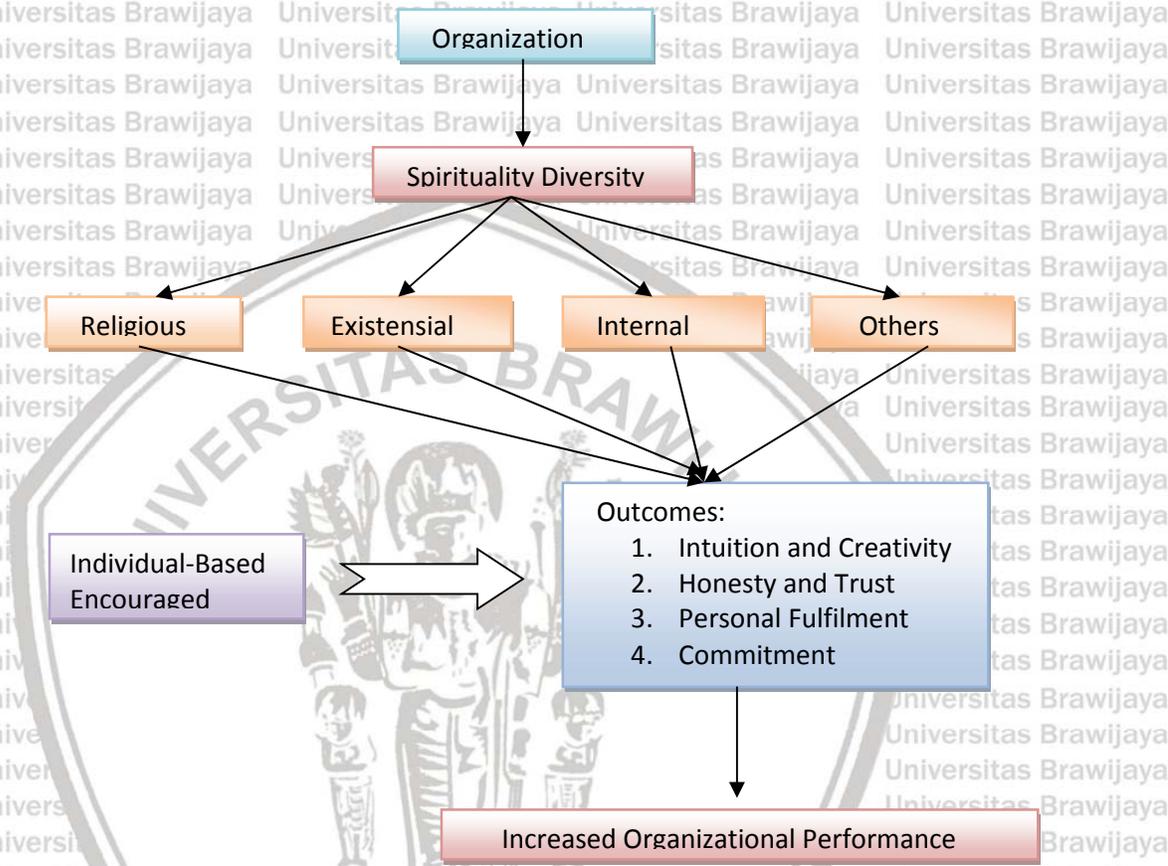
Sementara oleh Duchon (2000), spiritualitas di tempat kerja terdiri dari *Inner Life* atau kehidupan batin, *Meaning In work* atau memaknai kerja dan a *sense of connection and community* atau perasaan keterhubungan dan kebersamaan

A. Manfaat Spiritualitas di Tempat Kerja

Spiritualitas dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Demikian hasil penelitian Ashmos dan Duchon (2000), Zamor(2003), Giacalone dan Jurkiewicz (2003), Fry (2005) . Mereka mengajak para peneliti spiritualitas di tempat kerja untuk secara empiris dan teliti menunjukkan pengaruh positif dari spiritualitas di tempat kerja terhadap kinerja. Organisasi-organisasi yang mendorong spiritualitas pegawainya dapat meningkatkan kinerja organisasi dan profitabilitas mereka (Biberman dan Whity, 1997; Biberman *et al.*,1999; Burack, 1999; Kriger dan Hanson, 1999; Kakabadse *et al.*,2002; Neck dan Milliman,1994; Thompson, 2000). Spiritualitas di tempat kerja dapat dimanefestasikan pada tingkatan pribadi dan organisasi (Zamor, 2003). Spiritualitas di tempat kerja didorong untuk meningkatkan moral (*morale*), komitmen dan produktivitas karyawan. Penelitian Bento (1994) menemukan bahwa karyawan yang diberdayakan secara spiritual menjadi lebih jujur (*honest*), berani (*courageous*) dan penyayang (*compassionate*). Sedangkan Krishnakumar dan Neck (2002) menyatakan bahwa dorongan spiritualitas di tempat kerja dapat meningkatkan manfaat di bidang kreatifitas, kejujuran, kepuasan pribadi dan komitmen, yang selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi.

Menyadari akan keanekaragaman (*diversity*) di tempat kerja dan perbedaan individual yang dapat membentuk keanekaragaman dimensi spiritualitas, maka praktek spiritualitas ditempat kerja harus berdasarkan pada prinsip menghormati dan menghargai nilai-nilai yang berbeda, unik, dan perseptif individu (Krishnakumar dan Neck, 2002). Organisasi tidak dapat memberlakukan prinsip spiritualitas yang sama untuk semua karyawan. Krishnakumar dan Neck, (2002) mengembangkan model pengayaan spiritualitas tingkat individu yang disebut dengan "*the spiritual freedom model*", dimana pengayaan spiritualitas di tempat kerja didukung dan dijamin

dengan bebas dan ekspresi terbuka dari intuisi, kreativitas, kejujuran, keaslian, kepercayaan dan pemenuhan pribadi dalam suasana yang positif.



Gambar 2.6. Model Spiritual Freedom
Sumber: Krishnakumar dan Neck (2002)

Dimensi spiritualitas di tempat kerja menjadi sangat mendapat perhatian, karena berhubungan dengan individu, kelompok dan organisasi. Hasil kajian empirik menyatakan bahwa organisasi yang mendorong spiritualitas bagi pegawainya dapat meningkatkan kinerja dan profitabilitas. Dengan demikian penting juga mengkaji spiritualitas di tempat kerja bagi pegawai birokrasi. Dalam penelitian ini, indikator spiritualitas di tempat kerja yang digunakan adalah memaknai kerja, perasaan kebersamaan dan kesejaraan nilai menurut Miliman (2003) dan dimensi kehidupan Batin oleh Ducon (2000). Dengan pertimbangan bahwa dunia birokrasi tidak saja

melihat spiritualitas dari sisi kehidupan batin atau hubungan vertikal dengan Tuhan, tetapi spiritualitas lebih terkandung didalamnya nilai dan value yang dimiliki pegawai dalam hubungan horizontal baik dengan rekan kerja maupun dengan pekerjaan.

2.1.5. Kajian Tentang Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja (*Workplace Deviance*)

Seiring dengan perkembangan pengetahuan dan teknologi, berbagai aspek kehidupan pun mengalami perubahan. Tidak terkecuali, manajemen organisasi pun mengalami perubahan paradigma. Organisasi, baik sektor publik maupun swasta, dituntut untuk melakukan perubahan dan inovasi agar mampu beradaptasi dengan perkembangan serta mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Pada saat yang sama, berbagai riset juga memberi preskripsi bahwa sumberdaya manusia merupakan faktor esensial bagi keberlanjutan suatu organisasi. Fernandez and Moldogaziev (2011) menjelaskan bahwa perbedayaan pekerja merupakan salah satu tema sentral dalam konteks reformasi manajerial di Amerika Serikat saat ini. Asumsinya didasarkan pada *National Performance Review* (NPR) yang menyebutkan bahwa ada kecenderungan penurunan kinerja pemerintah. Hal ini tergambar dari sikap pekerja sektor publik malas bahkan tidak berkompeten yang ditambah dengan sistem yang kaku serta menghambat kreativitas dan inovasi (Thompson, 2000). Dugaan tersebut diperkuat dengan hasil-hasil riset yang memperlihatkan bahwa perilaku-perilaku yang buruk lebih cenderung terjadi pada organisasi publik dibanding swasta (Aquino *et al.*, 2006; Mayhewand McCarthy, 2005).

Perilaku menyimpang di tempat kerja terdiri dari dua tipe yaitu perilaku yang membangun (konstruktif) dimana pekerja mengikutsertakan perilaku inovatif yang memberikan organisasi dengan kreativitas penting, perilaku positif ini juga termasuk

ketidakpatuhan pada pengarahan yang sifatnya disfungsional. Penyimpangan positif atau penyimpangan konstruktif (*constructive deviance*) didefinisikan sebagai perilaku yang melanggar norma-norma organisasi dengan maksud untuk membantu organisasi (Galperin dalam Appelbaum *et al.*, 2007). Penyimpangan konstruktif dapat mencakup perilaku yang belum disahkan yang memfasilitasi tujuan organisasi. Sebagai contoh, seorang karyawan mungkin sengaja menyimpang dari kebijakan disfungsional organisasi atau prosedur untuk memecahkan masalah. Demikian pula, manajer akan melanggar prosedur perusahaan dalam rangka memecahkan masalah pelanggan. Dengan demikian, perilaku menyimpang positif atau penyimpangan konstruktif (*constructive deviance*) mungkin termasuk perilaku seperti perilaku inovatif, ketidaktaatan dengan arahan disfungsional, dan mengkritik atasan yang tidak kompeten.

Perilaku menyimpang yang negatif mempunyai istilah yang beragam seperti *antisocial behavior* (Robinson dan O'Leary Kelly, 1998); *Organization misbehavior* (Verdi dan Weits, 2004); *Workplace deviant* (Robinson dan Bennett, 1995); *Dysfunctional workplace behavior* (Griffin *et al.*, 1998). Para peneliti telah memberikan nama-nama yang berbeda untuk perilaku menyimpang antara lain: penyimpangan di tempat kerja (*workplace deviance*) (Bennett dan Robinson, 2000), perilaku kontraproduktif/ *counterproductive behavior* (Mangione dan Quinn dalam Vardi dan Weitz, 2004) dan perilaku anti sosial (*antisocial behavior*) (Giacolone dan Greenberg, 1997), perilaku buruk (*misbehavior*) (Vardi dan Weitz, 2004), perbuatan jahat (*misconduct*) maupun ketidaksopnan di tempat kerja (*workplace incivility*) (Uwannah, 2015). Meskipun disebut secara berbeda, definisi tentang perilaku menyimpang hampir mirip.

Perilaku menyimpang di tempat kerja (*workplace deviance*) telah menjadi fenomena umum dan menjadi konsep sentral baik dalam konteks teoritis maupun analisis empiris selama 3 dekade terakhir, Chen *et al.* (2015); Thau *et al.* (2009); Ferris *et al.* (2009). Tema ini memunculkan berbagai perdebatan dan menjadi pertimbangan dalam berbagai sudut pandang yang berbeda. Sejauh ini, konsep perilaku menyimpang lebih banyak dipelajari berkaitan dengan konteks manajemen karena menimbulkan konsekuensi kerugian biaya yang tinggi maupun hilangnya kenyamanan bekerja dalam organisasi, Chen *et al.* (2015). Hasil studi awal yang dilakukan oleh Harper (1990) menemukan bahwa 33 sampai 75 persen pekerja di Amerika pernah atau sering melakukan pencurian, sabotase, agresi personal serta ketidakhadiran yang tidak disertai pemberitahuan resmi. Bashir *et al.* (2012) juga menemukan bahwa 82 persen pekerja pada organisasi publik di Pakistan sering masuk kantor terlambat, 90 persen menggunakan waktu makan siang yang lebih lama dan 66 persen pekerja sering pulang kantor sebelumnya. Menurut Cheang dan Appelbaum (2015), ketidakhadiran di tempat kerja menyebabkan kerugian sebesar 40 miliar dolar setiap tahunnya di Amerika Serikat, sedangkan Murphy (1993) menyebutkan total kerugian sebesar 200 miliar dolar per tahun dan meliputi semua jenis industri. Perilaku menyimpang juga merupakan penyebab utama kegagalan bisnis pada 30 persen sampel. Fakta-fakta yang dikemukakan telah memicu berbagai penelitian untuk menganalisis perilaku menyimpang.

Robinson and Bennet (1995) menjelaskan ada 3 area *trend* penelitian yang berbeda dalam mengkaji perilaku menyimpang. *Pertama*, studi dimana perilaku menyimpang dikonseptualisasikan sebagai reaksi terhadap pengalaman di tempat kerja. *Kedua*, studi yang menguji perilaku menyimpang sebagai refleksi dari personalitas pekerja. *Ketiga*, studi yang memprediksi kombinasi karakter individual

dan situasi organisasi. Bruursema (2004) maupun Mount *et al.* (2006) menjelaskan bahwa studi-studi tentang perilaku menyimpang lebih banyak dipelajari dalam perspektif berbeda yaitu sebagai variabel hasil (*outcome variable*) dan variabel prediktor (*predictor variable*).

Robinson dan Bennet (1995) mendefinisikan perilaku menyimpang sebagai perilaku menyimpang sebagai perilaku sadar dan sengaja dilakukan secara berlawanan dengan norma-norma yang ditetapkan oleh organisasi dan mengancam kondisi organisasi maupun anggota lainnya. Fieldman (1984) menambahkan bahwa yang dimaksud dengan norma-norma organisasi terdiri dari standar moral dasar maupun standar tradisional komunitas lainnya, termasuk yang tertulis secara formal maupun kebijakan, aturan dan prosedur informal organisatoris lainnya. Defenisi lainnya dikemukakan oleh Vardi dan Weiner (1996), bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja merujuk pada perilaku yang menyebabkan timbulnya bahaya atau memiliki potensi untuk membahayakan normal-normal sosial yang telah ditetapkan dengan baik. Perilaku-perilaku tersebut diarahkan pada individu maupun organisasi.

Meskipun didefenisikan secara berbeda, perilaku-perilaku tersebut menimbulkan dampak negatif bagi individu maupun performa organisasi secara umum (Judge dan Scott, 2006; Maufi, 2011) serta dapat pula memicu keinginan anggota untuk keluar, ketidakpuasan, penurunan wibawa organisasi, pencurian dll (Bollin dan Heatherly, 2001). Zribi dan Souai (2013) menjelaskan bahwa ada 3 prinsip esensial yang dapat digunakan untuk mengkarakterisasi perilaku menyimpang. *Pertama*, perilaku menyimpang membawa dampak merusak secara sistematis terhadap organisasi. *Kedua*, bahwa perilaku-perilaku tersebut haruslah dilakukan secara sadar dan bukan suatu kebetulan. Artinya, individu yang berperilaku menyimpang secara sadar melawan norma-norma yang telah ditetapkan

oleh organisasi. *Ketiga*, perilaku tersebut dilakukan secara langsung terhadap organisasi (sabotase) atau secara tidak langsung (kekerasan verbal, fisik dan moral serta gangguan seksual).

Olabimitan dan Alausa (2014) juga mengemukakan bahwa ada dua cara perilaku menyimpang di tempat kerja dapat dibedakan dari perilaku lainnya, yaitu

(1) *volitional* : perilaku atas kemauan sendiri

(2) memiliki tujuan yang berbahaya.

Dengan demikian, tindakan-tindakan menyimpang yang bersifat kebetulan (*accidental*) atau perilaku yang berada di luar kontrol tidaklah termasuk dalam kategori perilaku menyimpang di tempat kerja.

Meskipun banyak mendapat kritikan, definisi yang dikemukakan oleh Bennet dan Robinson (1995) masih terus digunakan pada tingkat konseptual maupun empiris (Gruys dan Sackett, 2003). Alasannya adalah bahwa definisi tersebut kapasitas teoritisnya dalam menjelaskan berbagai perilaku-perilaku menyimpang.

Hasil kerja ilmiah Bennett dan Robinson (1995, 2000, 2004) memungkinkan para teoritis untuk mengukur perilaku menyimpang dengan suatu fondasi teori dan skala pengukur yang telah divalidasi oleh banyak peneliti lainnya (Berry *et al.*, 2007; Roy, 2008).

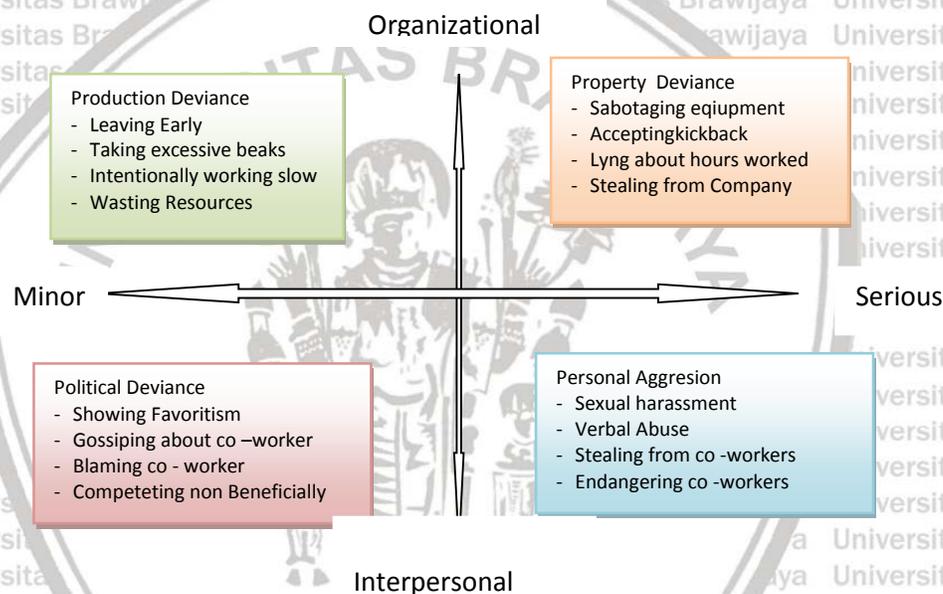
A. Tipologi Workplace Deviance

Tipologi perilaku menyimpang di tempat kerja merupakan suatu titik awal yang sangat bermanfaat untuk mengembangkan teori berbasis studi yang sistematis.

Menurut Robinson and Bennet (1995), tipologi membantu para peneliti maupun teoritis untuk mengembangkan suatu teori yang lebih komprehensif tentang perilaku menyimpang di tempat kerja serta memberi keteraturan untuk memahami berbagai jenis perilaku yang dikategorikan menyimpang. Tipologi juga membantu dalam

menghubungkan berbagai temuan studi berbeda yang menambahkan jenis baru perilaku menyimpang di tempat kerja. Tipologi juga membantu untuk mengembangkan suatu metode yang valid untuk mengukur perilaku-perilaku menyimpang di tempat kerja. Perilaku menyimpang di tempat kerja dapat dikategorikan dalam 2 kelompok, yaitu (1) penyimpangan yang positif dan (2) penyimpangan yang bersifat negatif. Menurut Appelbaum *et al.* (2007), perilaku menyimpang yang konstruktif atau positif merupakan perilaku dimana seorang pekerja tidak merugikan tetapi sangat membantu organisasi mencapai tujuan objektif dan membantu anggota untuk menyelesaikan pekerjaan. Spreitzer dan Sonenshein (2004) menjelaskan bahwa perilaku menyimpang yang positif berangkat dari norma-norma yang menjadi referensi dalam organisasi dengan cara yang terhormat. Pekerja yang memperlihatkan perilaku menyimpang yang positif akan memberikan kontribusi jangka panjang terhadap efektivitas organisasi dan menunjukkan interaksi yang berkualitas dengan organisasi. Perilaku transenden juga berfungsi mengoptimalkan perilaku fungsional dan memicu perubahan organisasional dan sosial melalui penciptaan nilai-nilai yang baru (Mathews dan Wacker, 2002). Sims (2010) juga menjelaskan bahwa ada pula beberapa perilaku yang didukung oleh organisasi tetapi justru merusak ekspektasi sosial. Perilaku ini merupakan kebalikan dari perilaku konstruktif, yaitu perilaku menyimpang di tempat kerja yang bersifat negatif. Perilaku menyimpang di tempat kerja ini lebih banyak menimbulkan kerugian bagi organisasi maupun anggota lainnya. Dengan demikian, Alias dan Samah (2013) menyarankan bahwa *Human Resource Development* harus dapat menanganinya secara profesional. Tujuannya agar perilaku-perilaku negatif dari pekerja dapat diminimalisir sehingga tidak menimbulkan kerugian yang lebih buruk. Dalam konteks perilaku menyimpang negatif di tempat kerja, Robinson

dan Bennet (1995) dalam Muafi (2011) menjelaskan ada 2 tipe menyimpang yaitu (1) interpersonal vs organisasional, dan (2) minor vs parah (*serious*). Robinson dan Bennet (1995) melalui hasil penelitiannya telah menetapkan suatu prosedur dalam membedakan perilaku menyimpang. Prosedur tersebut terdiri dari bagan dua indikator yang mengorganisasi perilaku-perilaku menyimpang ke dalam 4 kuadran yaitu penyimpangan produksi, penyimpang kepemilikan, penyimpangan politis dan agresi personal.



Gambar 2.7
Tipologi perilaku Menyimpang di tempat kerja
Sumber: Muafi (2011)

Berdasarkan Gambar 2.7 tentang tipologi perilaku menyimpang di tempat kerja maka Robinson dan Bennert (2005) dalam Muafi (2011) menjelaskan bahwa penyimpangan organisasional adalah suatu kelompok perilaku antara individual dan organisasional yang mencakup pencurian, sabotase, keterlambatan maupun kontribusi yang kecil terhadap pekerjaan. Di lain pihak, penyimpangan interpersonal merupakan perilaku yang tampak antar individu di tempat kerja dan meliputi perilaku-perilaku seperti menganggap remeh orang lain, mengolok-olok orang lain,

berperilaku kasar, suka berargumen dan agresi fisik. Muafi (2011) menjelaskan bahwa model Tipologi Perilaku menyimpang yang diajukan oleh Robbinson dan Bennet (2005) memprediksi jenis penyimpangan yang muncul di setiap kuadran. Dimana dalam kuadran ini menggambarkan dua indikator perilaku menyimpang, Peterson (2002). Indikator pertama yang ditandai dengan anak panah vertical adalah target perilaku menyimpang yang ditujukan kepada organisasi dan siarahkan pada anggota organisasi (*interpersonal*). Indikator kedua yang ditandai dengan anak panah horizontal menunjukkan tingkat keparahan penyimpangan dari perilaku ringan (minor) menuju perilaku serius. Dua indikator perilaku menyimpang tersebut menciptakan 4 klasifikasi yaitu:

1. Penyimpangan Produksi.

Merupakan bentuk minor dari perilaku menyimpang yang terarah langsung pada organisasi, seperti bekerja dengan lambat dan bekerja untuk kepentingan sendiri, bukan untuk kepentingan organisasi

2. Penyimpangan Politik.

Merupakan bentuk minor perilaku menyimpang di tempat kerja yang mengarah kepada anggota organisasi seperti favoritism/pemihakan, bergosip, menyalahkan rekan, persaingan tidak menguntungkan diantara sesama rekan.

3. Penyimpangan Properti.

Merupakan bentuk perilaku menyimpang yang serius yang bertujuan langsung kepada organisasi seperti pencurian asset organisasi dan sabotase.

4. Agresi Personal

Merupakan bentuk perilaku penyimpangan yang serius yang ditujukan langsung kepada anggota organisasi seperti pelecehan seksual dan fisik.

B. Faktor-Faktor Penyebab *Deviant Behavior Workplace*

Perilaku menyimpang di tempat kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor, tetapi umumnya dapat dibagi menjadi 2 kelompok yaitu (1) perilaku menyimpang yang disebabkan oleh faktor personal, dan (2) perilaku menyimpang yang disebabkan oleh faktor organisasional (Bennet dan Robinson, 2003; Mitchell dan Ambrose, 2007; Adejoh dan Adejoh, 2013; Fayyazi dan Aslani, 2015). Bagaimanapun juga, terjadinya perilaku menyimpang di tempat kerja merupakan kulminasi dari faktor perbedaan individual dan organisasional. Menurut Ackroyd dan Tompson (1999), perilaku menyimpang di tempat kerja akan dapat mempengaruhi suatu organisasi jika memenuhi satu dari empat faktor penting yaitu ketepatan waktu, kerja, produk atau identitas. Sampai saat ini telah ada 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 adi, kurangnya dukungan dan kepercayaan dari organisasi. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengidentifikasi antecedent 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 dan Bennet (1995) menjadi sangat penting karena penyimpangan yang terjadi di pegawai

birokrasi biasanya juga melibatkan penyimpangan individu sampai penyimpangan tingkat organisasi.

2.1.6. Teori-Teori Yang berhubungan dengan Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja

Teori yang digunakan untuk menghubungkan studi perilaku menyimpang dalam penelitian ini adalah *Social Bonding Theory* atau *Control Theory* (Hirschi, 1969), Teori Pertukaran (Gouldner, 1962), *Social Exchange Theory* (Peter Blau, 1964), dan *Affective Event Theory* (Howard and Russel, 1996)

A. Social Bonding Theory atau Control Theory

Teori ini dikemukakan oleh Hirschi (1969). Dimana ia mengusulkan empat elemen penting dalam ikatan sosial, yaitu keterikatan, komitmen, keterlibatan, keyakinan dan kepercayaan. Kemudian Hollinger (1986) berusaha menjelaskan perilaku menyimpang di tempat kerja dengan menerapkan *social bonding theory* dan mengusulkan itu tiga elemen, yaitu keterikatan, komitmen, dan keterlibatan dapat langsung diterapkan untuk menjelaskan perilaku menyimpang karyawan:

a) Keterikatan :

Seseorang akan lebih terikat dengan orang lain karena mengikuti norma-norma, dan keterikatan dapat ditunjukkan ketika seseorang merasa sensitif terhadap pendapat orang lain tentang perilaku mereka (Sims, 2002).

b) Komitmen:

Seseorang memiliki komitmen ketika mereka perhatian pada potensi diri dan merasa mengalami kerugian jika melakukan kesalahan. Orang dengan komitmen yang lebih besar terhadap hal-hal yang telah mereka capai atau ingin capai, adalah kurang cenderung melanggar norma-norma (Sims, 2002).

c) Keterlibatan:

Individu yang memperhatikan dan melibatkan diri dengan hal-hal positif akan memiliki sedikit kesempatan untuk melakukan perilaku yang melanggar norma-norma masyarakat (Hirschi, 1969).

Dalam hubungannya dengan penelitian ini, jelas terlihat bahwa keterikatan dengan norma dan aturan yang berlaku akan menjadi indikator apakah karyawan dapat berperilaku menyimpang atau tidak. Selanjutnya karyawan yang menunjukkan tingkat perilaku menyimpang yang rendah membuktikan bahwa komitmen terhadap organisasi sangat tinggi dan ia menunjukkan kesetiaan dalam bekerja serta tetap bertahan bekerja di tempat itu. Sementara tentang keterlibatan jelas terlihat bahwa jika seseorang memiliki *job involvement* yang tinggi dan sungguh kepada organisasi, maka pasti tindakan penyimpangan akan semakin dihindari

B. *Exchange Theory*/ Teori Pertukaran

Teori berikutnya yang digunakan untuk menjelaskan penyimpangan tempat kerja didasarkan pada Teori Pertukaran (Gouldner, 1962). Teori ini menyiratkan bahwa hubungan antara pekerja dan manajemen didasarkan pada pertukaran. Elemen utama dari setiap hubungan pertukaran adalah gagasan timbal balik, yang menandakan bahwa bentuk pertukaran setidaknya terjadi karena dua pihak melakukan hubungan. Menurut Gouldner (1962), ada dua macam timbal balik yakni positif dan negatif. Timbal balik positif menghasilkan manfaat antara dua pihak sementara timbal balik negatif dapat menghasilkan konflik dan penyimpangan.

Dalam konteks ini, penyimpangan secara teoritis dapat terjadi diartikan sebagai bentuk respon terhadap pertukaran yang terjadi yaitu sebab dan akibat dari sebuah hubungan, baik itu pimpinan dan bawahan atau antar bawahan.

Dalam hubungannya dengan penelitian ini, jelas tergambar bahwa ketika terjadi ketimpangan dalam hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, maka bisa saja mengakibatkan reaksi yang negatif lewat perilaku yang ditimbulkan oleh karyawan.

C. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)

Teori Pertukaran Sosial dikembangkan oleh Blau (1964) dimana pertukaran sosial dimulai dari tingkat individu sampai tingkat organisasi. Menurut Blau, analisa individu tidak dapat mengeneralisasikan kelompok yang kompleks sehingga dianalisis pada tingkat individu dengan kelompok atau kelompok dengan kelompok sampai tingkat organisasi (*collectivist structuralist*). Seorang individu mempunyai banyak alternatif pilihan untuk bertindak berdasarkan pertimbangan rasionalitas dan fakta sosial dalam mengarahkan perilakunya.

Peter M. Blau mengembangkan berbagai alternatif pilihan dalam mengarahkan perilaku individu selain dua pertimbangan tersebut, didasari karena keyakinan individu bahwa dalam sebuah hubungan pasti akan terdapat pertukaran. Ada ganjaran atau imbalan yang akan didapatkan jika masuk dalam suatu hubungan baik individu dengan individu atau kelompok dalam organisasi yang lebih besar. Prinsip dasar teori pertukaran sosial adalah perkembangan hubungan yang berdasar rasa saling percaya, kesetiaan serta komitmen bersama dengan berdasar dua hal yaitu aturan timbal baik dan norma. Gouldner (1960) dalam Cropanzano dan Mitchell (2007) mengungkapkan bahwa timbal balik merupakan salah satu bentuk pertukaran yang paling umum. Lebih lanjut diungkapkan review interdisipliner yang kemudian lebih dikenal dengan *Social Exchange Theory*.

Berdasarkan tipe dasar timbal balik tersebut, dapat diketahui bahwa dalam pertukaran sosial terdapat harapan yang diperoleh dalam pertukaran sosial, antara

lain ganjaran atau imbalan serta lahirnya perbedaan kekuasaan baik dalam individu maupun kelompok. Blau berpendapat bahwa individu-individu dalam kelompok mikro satu sama lain dalam pertukaran sosial mempunyai keinginan untuk memperoleh ganjaran, dan tidak semua transaksi pertukaran sosial tersebut bersifat seimbang.

Ganjaran dalam pertukaran sosial lebih bersifat sosial, seperti pujian, penghormatan, sikap setuju atau mendukung, kasih sayang, kekuasaan, dan lain-lain. Jika didalam hubungan pertukaran ini terdapat ketimpangan antara dua belah pihak seperti pimpinan ataupun bawahan, serta munculnya fenomena pertukaran yang tidak lagi sesuai dengan norma, maka sudah pasti sikap penghormatan, pujian, saling mendukung, setuju akan tergantikan dengan sikap dan perilaku yang dapat merugikan diri sendiri, rekan kerja maupun organisasi secara keseluruhan.

D. *Affective Event Theory (AET)* / Teori Peristiwa Afektif

Teori peristiwa afektif menurut Russel (1996) adalah sebuah model yang menyatakan bahwa peristiwa ditempat kerja menyebabkan reaksi-reaksi emosional pada bagian karyawan, yang kemudian mempengaruhi sikap dan perilaku ditempat kerja (Robbins, 2015). Teori ini dimulai dengan mengenali emosi adalah respons atau peristiwa di lingkungan kerja. Lingkungan kerja mencakup semua yang mengelilingi pekerjaan itu, ragam tugas dan tingkat otonomi, tuntunan pekerjaan, serta tuntutan untuk mengekspresikan emosional. Lingkungan ini menciptakan peristiwa kerja yang bisa saja menjengkelkan, menyenangkan atau keduanya. Contoh dari yang menjengkelkan adalah kolega yang menolak melakukan bagian pekerjaannya, bentroknnya arahan dari manajer yang berbeda dan tekanan waktu yang berlebihan.

Peristiwa kerja ini mendorong reaksi positif dan negatif yang diterima oleh kepribadian dan suasana hati untuk selanjutnya diresponi dengan intensitas yang

lebih tinggi atau rendah. Dan emosional dapat mempengaruhi sejumlah variabel kinerja dan kepuasan, seperti perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasi, tingkat usaha, niat untuk keluar dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bahan referensi dan menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya. Seiring dengan muncul berbagai penelitian tentang perilaku anggota dalam organisasi, banyak penelitian secara konsisten berketetapan bahwa perilaku-perilaku yang tampak dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh persepsi sendiri tentang lingkungan kerja tetapi juga oleh persepsi bersama atau kelompok kerja (Mathieu and Kohler 1990; Ostroff 1993; Schulte *et al.* 2006). Penelitian-penelitian tentang hubungan antara iklim etis (*ethical climate*) dengan sikap dan perilaku pekerja merupakan tema yang populer saat ini. Penelitian-penelitian tersebut diarahkan untuk menghubungkan iklim etis dengan *outcome* organisasi seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis dan perilaku-perilaku disfungsi (Martin dan Cullen 2006). Wang dan Hsieh (2012) menjelaskan bahwa ada isu yang dibutuhkan untuk menambahkan iklim etis ke dalam literatur. Pertama, studi empiris tentang iklim etis pada umumnya menggunakan iklim psikologis yaitu suatu jenis pengukuran pada level individual, untuk mengumpulkan dan menguji data. Dalam studi yang sama juga, iklim organisasi lebih sering diteliti dalam kaitannya juga dengan iklim etis. Hal ini menimbulkan kekeliruan pada tingkatan konstruksi dan pengukuran sehingga memicu kekeliruan penyimpulan. Penelitian oleh Deshpande (1996) pada 206 manajer dari sebuah organisasi non-profit yang besar tentang pengaruh iklim etis dan kesuksesan manajer menemukan bahwa kesuksesan manajer tergantung juga pada iklim etis yang dimiliki oleh manajer. Mereka percaya bahwa organisasi yang memiliki nilai

"peduli" sangat berhubungan positif dengan suksesnya manajer. Hal ini juga dikatakan dalam temuan penelitian oleh Despande, George dan Joseph (2000) dalam penelitian dengan Sampel 136 manajer di Rusia bahwa dengan menerapkan secara baik iklim aturan dan hukum serta iklim kemandirian maka sangat memiliki hubungan yang kuat bagi kesuksesan manajer

Disamping penelitian tentang iklim etis pada perusahaan atau organisasi profit, maka penelitian tentang iklim etis juga dilakukan pada organisasi non profit oleh Agarwal and David (2015), dengan menggunakan dimensi iklim etis oleh Victor dan Cullen (1988), telah menemukan persepsi yang berbeda pada penerapan iklim etis, misalnya penerapan etis kepedulian, memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kepedulian sosial, sedangkan iklim etis individu dan iklim etis machievelisme memiliki hubungan yang negatif. Intinya pada organisasi non profit sangat menekankan pada iklim etis individu demi pengembangan dirinya.

Penelitian oleh Cullen, Parboteeah dan Victor (2003) menemukan iklim etis kebajikan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi sementara iklim egoistik berhubungan negatif dengan komitmen. Disisi lain iklim prinsipil berhubungan positif dengan komitmen organisasi bagi pekerja profesional tapi tidak memiliki hubungan untuk pekerja non-profesional. Penelitian lain oleh Ambrose *et al.* (2007) pada Pusat Kewirausahaan dari Universitas publik besar dan Pusat Bisnis Keluarga dari sebuah Universitas swasta menengah dengan 128 perusahaan. Dimana 73 perusahaan setuju iklim etis dan pengembangan moral individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi khususnya dengan komitmen afektif.

Martinus Parnawa dan Kingshott. (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa dua variabel etis, yaitu iklim etis dan ideologi etis, memiliki hubungan

dengan komitmen organisasi pada karyawan di lembaga pendidikan tinggi Indonesia. Penelitian ini melibatkan staf dari sembilan lembaga pendidikan tinggi Katolik di Indonesia dan terdiri 642 responden. Hasil penelitian mengungkapkan hubungan negatif antara iklim etis egoistik dan komitmen afektif. Sedangkan Iklim etis kebajikan terbukti memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif, dan juga komitmen keberlangsungan. Sementara untuk ideologi etik idealisme berhubungan positif dengan komitmen afektif.

Penelitian oleh Marthin dan Jhon (2006) menemukan bahwa iklim etis kepedulian, etis aturan dan undang-undang serta etis kepedulian berhubungan positif dengan komitmen organisasi, sedangkan etis instrumentalia berhubungan negatif dengan dengan komitmen organisasi. Sedangkan penelitian oleh Schwepker (2001) menemukan bahwa ada hubungan antara iklim etis dan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan niat omset antara penjual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi penjual untuk iklim etis positif berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian Borhani *et al.* (2000) ingin membuktikan bahwa iklim etis di rumah sakit ada 5 yakni kepedulian, profesionalisme, aturan, kemandirian, instrumental, dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Dengan mengambil sampel 275 juru rawat yang bekerja pada 4 rumah sakit di bagian tenggara negara Iran. Tetapi hasil penelitiannya menunjukkan bahwa iklim etis kepedulian, profesionalisme, aturan dan kemandirian memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif dan komitmen normative, tetapi untuk iklim etis instrumentalia berhubungan positif dengan komitmen keberlangsungan. Sedangkan untuk iklim etis kepedulian, profesionalisme, aturan dan kemandirian memiliki hubungan yang negatif dengan komitmen keberlangsungan sebaliknya berhubungan positif dengan iklim instrumentalia.

Hubungan antara komitmen organisasional dan perilaku menyimpang mengacu pada pendapat Porter (1974); Mowday dan McDade (1979) dalam Schwegler (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional bertindak sebagai "Psychological Bond" bagi organisasi. Dimana komitmen organisasional dapat mempengaruhi individu untuk bertindak dengan cara yang konsisten dengan perhatian organisasi. Mathieu dan Zajac (1990) dalam Schwegler (2001) menyatakan bahwa komitmen organisasional yang rendah akan menjadi hal yang disfungsi baik bagi individu maupun organisasi. Wilks (2011) mengungkapkan bahwa komitmen pegawai dan identitas organisasional diidentifikasi sebagai determinan atas perasaan individu atas organisasi dan perilakunya dalam organisasi. Appelbaum (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif baik pada perilaku menyimpang individual maupun organisasional. Penelitian mengenai komitmen organisasional dengan perilaku menyimpang dilakukan oleh Ramshida dan Manikandan (2013) dan Gill *et al.* (2011) yang menyatakan bahwa komitmen afektif yang tinggi dapat mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja.

Penelitian oleh Wimbush dan Shepard, (1994) menemukan bahwa iklim etis organisasi dapat dihubungkan tidak hanya dengan perilaku etis karyawan, tetapi juga untuk berbagai perilaku termasuk perilaku kontraproduktif seperti keterlambatan, absensi, dan kinerja lemah (Wimbush dan Shepard, 1994).

Pandangan ini didukung oleh Wimbush dan 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 iklim etis mungkin terkait tidak hanya untuk perilaku etis karyawan, tetapi juga perilaku disfungsi dan kontraproduktif. Oleh karena itu, selain perilaku etis, maka

penyimpangan dan perilaku kerja kontraproduktif seperti intimidasi terkait erat dengan iklim etis organisasi.

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*, dan antara dimensi Iklim Organisasi (Kehangatan dan Dukungan, dan Reward), dan kelakuan buruk di tempat kerja (*organizational misbehavior*). Penemuan lain juga bahwa penerapan iklim etis aturan, Instrumental dan etis kepedulian seperti yang didefinisikan oleh Victor dan Cullen (1988) memiliki hubungan negatif dengan perilaku buruk manajer maupun karyawan.

Selanjutnya Kajian empirik lain juga oleh Mazni Alisozah Mohd Rasdi (2015) pada 220 staf pada tiga rumah sakit pemerintah di Malaysia yang meneliti tentang hubungan iklim etis organisasi, keadilan organisasi, dukungan organisasi dan kepercayaan organisasi terhadap menyimpang individual dan penyimpangan organisasi ternyata menemukan bahwa iklim etis organisasi memiliki hubungan yang negatif tetapi tidak signifikan dengan menyimpang individu, demikian pula keadilan organisasi memiliki hubungan negatif dengan penyimpangan individual. Sementara kepercayaan organisasi dan keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap menyimpang pribadi. Dari sisi penyimpangan organisasi, ditemukan bahwa dukungan organisasi dan keadilan organisasi berpengaruh negatif terhadap penyimpangan organisasi, dan kepercayaan organisasi sementara iklim etis tidak berpengaruh terhadap penyimpangan organisasi.

Fenomena-fenomena iklim etis yang mempengaruhi perilaku menyimpang karyawan di tempat kerja secara teoritik dan mendalam sudah dikemukakan oleh

Appelbaum (2005) dalam studinya yakni bahwa perilaku menyimpang menjadi sebuah problem terbesar dalam organisasi, dan harus dicari langkah penyelesaian, dimana kekuatan utamanya juga terletak pada budaya etis perusahaan. Penelitian Peterson (2002a) tentang hubungan iklim etis dan perilaku menyimpang berhasil menyimpulkan bahwa beberapa jenis iklim etis memiliki hubungan dengan perilaku menyimpang. Peterson menunjukkan bahwa penyebab perilaku menyimpang bergantung pada iklim etis. Kemudian Peterson (2002b) melanjutkan penelitiannya juga tentang hubungan dimensi iklim etis Victor Cullen (1988), yang menemukan bahwa semua dimensi iklim etis ini berhubungan dengan perilaku tidak etis karyawan.

Selain itu penelitian oleh Henle *et al.* (2005) dengan mengambil sampel 84 karyawan pada sekolah bisnis di Southern Amerika lebih melihat hubungan antara ideologi etis yaitu idealism dan relativisme dengan perilaku menyimpang, dimana idealism pada individu berhubungan negatif dengan perilaku menyimpang sementara relativisme dari individu berhubungan positif dengan perilaku menyimpang. Selanjutnya penelitian oleh Sainath Malisety *et al.* (2017) menyimpulkan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja merupakan sebuah situasi yang cukup mengejutkan dan memerlukan cara yang tepat untuk menanganinya, dan salah satunya adalah mendorong terciptanya budaya etis organisasi dan iklim etis secara baik. Hasil-hasil penelitian diatas jelas membuktikan bahwa perilaku menyimpang di tempat kerja juga sangat ditentukan oleh iklim etis yang tercipta di lingkungan kerja itu.

Demikian halnya penelitian oleh Harjinder Gill *et al.* (2009) meneliti pada 120 karyawan Korea dan supervisiornya, menemukan bahwa komitmen affektif memiliki hubungan negatif dengan perilaku menyimpang, sedangkan komitmen

keberlangsungan memiliki hubungan positif dengan perilaku menyimpang. Sementara Dalal (2005) menjelaskan dalam Meta-Analysis "hubungan antara perilaku kewarantegaraan organisasi dengan perilaku menyimpang", bahwa hubungan ini akan semakin kuat jika menambahkan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Dimana hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada korelasi sebesar -0,36 antara komitmen organisasi dan perilaku menyimpang, yang artinya bahwa ada pengaruh negatif antara komitmen organisasi dengan perilaku menyimpang.

Fenomena perilaku menyimpang di tempat kerja juga berhubungan dengan nilai atau norma yang dimiliki, yang dikenal dengan sebutan budaya. Budaya menjadi elemen penting dalam perilaku karyawan, merancang ulang norma, attitude dan nilai sosial merupakan hal penting yang harus dilakukan suatu organisasi untuk mengatasi permasalahan *deviant workplace behavior* (Appelbaum, 2006). Penelitian oleh Faikhotul (2000) dalam penemuannya menemukan bahwa secara bersama-sama budaya Hofstede memiliki pengaruh terhadap perilaku menyimpang. Tetapi secara parsial ditemukan kesimpulan dimensi *power distance* tidak berpengaruh secara parsial terhadap *deviant workplace behavior*. Budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi cenderung memberikan jarak yang tegas antara atasan dan bawahan, mengedepankan aturan formal, intruksi-intruksi yang jelas dan memiliki kepemimpinan yang disiplin dan tegas, hal ini tidak memberikan pengaruh terhadap munculnya perilaku menyimpang atau *deviant workplace behavior*, karena aturan formal dan kedisiplinan dapat menghambat munculnya perilaku-perilaku yang tidak sesuai dengan norma perusahaan. Sedangkan untuk dimensi individualism, ternyata

memiliki pengaruh positif terhadap perilaku menyimpang. Yakni semakin tinggi sifat individualism maka akan semakin besar perilaku menyimpang.

Praven (2005) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya Hofstede memiliki pengaruh terhadap perilaku menyimpang *absenteeism*. Dimana ia mengemukakan bahwa semua dimensi budaya Hofstede, yakni menghindari ketidakpastian, individualis VS maskulin, jarak kekuasaan bahkan maskulin vs feminis memiliki pengaruh terhadap perilaku menyimpang individu yakni *absenteeism*. Hasil temuan menyatakan bahwa dimensi budaya yakni jarak kekuasaan atau *power distance*, individualis, penghindaran ketidakpastian ataupun feminis vs maskulinitas memiliki pengaruh negatif terhadap perilaku absensi. Sementara dimensi budaya kolektifisme memiliki pengaruh positif terhadap perilaku absensi. Disamping itu studi yang dilakukan oleh Bochner dan Beril (1994) pada 429 karyawan di Australia yang memiliki budaya berbeda, menyoroti Dimensi budaya Hofstede Power Distance, individualisme dan kolektifisme dan pengaruhnya terhadap sikap kerja justru menemukan juga bahwa dimensi budaya ini memiliki hubungan dengan sikap kerja seperti diskriminasi, dan juga perilaku yang tidak normatif. Budaya memiliki hubungan juga dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Apabila penerapan budaya secara baik di dalam organisasi maka akan menghasilkan kepuasan kerja di dalam diri karyawan dan otomatis akan mempengaruhi komitmen karyawan itu terhadap organisasi. Chaterine (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya terhadap kepuasan kerja dan komitmen pada 2 negara yang berbeda yakni USA dan India, dimana sampelnya difokuskan pada *engineering mechanic* dan *electrical* sebanyak 159 orang dari India dan 151 orang dari USA. Hasil penelitiannya menemukan bahwa budaya kolektifitas mempengaruhi 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 individualism dan kepuasan kerja ekstrinsik, dan tidak dipengaruhi oleh budaya individualism dan kepuasan kerja instrinsik. Demikian juga penelitian Randall (1993) menguji dampak budaya Hofstede khususnya individual dan kolektivisme. Hasil analisis menunjukkan bahwa dampak budaya kolektivisme sangat meningkatkan komitmen individu dalam organisasi. Penelitian tentang Budaya Nasional dalam hubungannya dengan komitmen organisasional juga dilakukan oleh Kirkman (2001) menemukan bahwa budaya nasional yakni jarak kekuasaan, kolektivisme, orientasi kerja dan determinisme memiliki hubungan signifikan dengan komitmen organisasi. Sampel yang digunakan adalah 461 manajer 2 perusahaan besar yang berasal dari Negara yang berbeda.

Semakin berkembangnya penelitian tentang pentingnya nilai-nilai budaya nasional dalam praktek-praktek organisasi di Indonesia juga dilakukan oleh Naibaho (2014) yang menemukan bahwa pentingnya penerapan nilai budaya nasional dalam praktek kompensasi pada karyawan di Jakarta dan Surabaya juga berpengaruh terhadap perilaku negatif di tempat kerja. Praktek kompensasi yang digunakan perusahaan tidak akan dapat menghasilkan perilaku yang diharapkan organisasi ketika praktek kompensasi tersebut bertentangan dengan preferensi nilai-nilai yang dipercaya karyawan.

Studi tentang pengaruh budaya nasional dan komitmen ini selain dilakukan di perusahaan, juga dilakukan pada organisasi publik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Saeed and Sailan (2012) pada 1037 pegawai pada organisasi publik di Qataris menunjukkan bahwa dimensi budaya jarak kekuasaan memiliki hubungan negatif dengan komitmen afektif, dimensi individualism memiliki hubungan

signifikan positif dengan komitmen afektif, budaya maskulin memiliki hubungan yang positif juga terhadap komitmen afektif, sedangkan budaya orientasi jangka panjang memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan komitmen afektif.

Selanjutnya, variabel yang dimasukkan dalam penelitian ini, yang menjadi mediasi iklim etis dan budaya nasional terhadap perilaku menyimpang adalah spiritualitas di tempat kerja (*Workplace Spirituality*) dan komitmen organisasi (*Organizational Commitment*). Beberapa studi empiris menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan baik antara spiritualitas di tempat kerja dengan sikap kerja positif secara keseluruhan maupun antara aspek-aspek spiritualitas di tempat kerja misalnya *inner life*, *meaning in work*, *community of work*, dengan aspek-aspek sikap kerja misalnya *job satisfaction*, *job involvement*, *organizational komitmen*. (Milliman *et al.*, 2003, Dunchon, 2005, Pawar 2009, Rego dan Pina, 2008). Penelitian Milliman *et al.* (2003) dengan mengambil sampel 167 mahasiswa MBA pada sekolah bisnis di Sotwest Amerika menunjukkan bahwa spirualitas di tempat kerja yang terdiri dari dimensi *meaningful work*, *sense of community* dan *alignment of values* memiliki hubungan signifikan positif dengan sikap kerja karyawan, diantaranya komitmen organisasi, kepuasan kerja instrinsik, dan keterlibatan kerja.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Rego dan Pina (2008) pada 361 individu pada 154 organisasi di Perancis dan Brasil menemukan bahwa spiritualitas ditempat kerja memiliki hubungan yang kuat positif dan signifikan terhadap komitmen afektif tetapi memiliki hubungan yang lemah terhadap komitmen keberlangsungan.

Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Pawar (2009) yang mengambil sampel pada manager di India menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja sangat mempengaruhi sikap kerja diantaranya kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Sementara itu, studi yang dilakukan oleh Ahiauzu dan

Asawo (2009) memasukan dimensi altruistic love sebagai elemen dari spiritualitas di tempat kerja. Dengan mengambil sampel pada 1500 karyawan senior pada perusahaan manufactur di Negeria telah menemukan bahwa tindakan sukarela yang didasari oleh cinta dari pimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen pekerja.

Penelitian Robert *et al.* (2011) menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja berkorelasi negatif dengan penyimpangan interpersonal dan penyimpangan organisasi. Abdul Rahman *et al.*(2014) menemukan bahwa pekerja yang memiliki spiritualitas yang tinggi akan menunjukkan perilaku menyimpang (*workplace deviant*) yang lebih rendah. Penelitian lain yang dilakukan di Indonesia oleh oleh Asrun (2012) dengan responden yakni 153 orang pegawai Pemerintah Daerah Kendari Sulawesi Selatan menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap perilaku menyimpang karyawan. Dimana dimensi spiritualitas di tempat kerja yang digunakan adalah menurut Dunchon dan Plowrman (2005) yakni *Inner life, meaningful work* dan *sence of community* menemukan hasil bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang pegawai.

Ringkasan hasil penelitian dapat digambarkan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 2.2.
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil Penelitian	Peneliti	Variabel/ Indikator yang diteliti		Hasil/Hubungan
		Antecedent	Concequence	
Iklim Etis dan Perilaku Menyimpang	Vardi (2001)	<i>Ethical Climate</i> : - <i>Rules</i> - <i>Instrumentalia</i> - <i>Indepence</i>	<i>Devian Workplace Behavior</i>	Negatif signifikan
	Victor dan Cullen	<i>Ethical Climate</i>	<i>Missbehavior</i>	Negatif signifikan
	Moh Rusdi	<i>Ethical Climate</i>	- <i>Individual</i>	Tidak signifikan

Hasil Penelitian	Peneliti	Variabel/ Indikator yang diteliti		Hasil/Hubungan
		Antecedent	Concequence	
	(2015)		Devian Workplace Behavior - Organizational Devian Workplace Behavior	Tidak berpengaruh
	Peterson (2002a)	Ethical Climate : - Rules - Laws - Personal Ethic	Devian Workplace Behavior	Negatif signifikan
	Peterson (2002b)	Ethical Climate : - Rules - Law - Personal Morality - Self Interest - Friendship - Responsibility	Devian Workplace Behavior	Negatif signifikan
	Henle et.al.(2005)	Idealisme Ethic Relativisme Ethic	Devian Workplace Behavior	Negatif signifikan Positif signifikan
Ikim Etis dan Komitmen Organisasional	Amobrose, Arnaud dan Schminke (2007)	Ethical Climate : - Instrumentalia - Caring - Independence	- Organizational Commitmen - Job Satisfaction - Turnover Intention	Positif signifikan
	Cullen et al.(2003)	Ethical Climate : - Egoistis - Benevolence - Rules - Law - Profesionalisme	Organizational Commitment	Negatif signifikan Positif signifikan
	Marthen K dan Jhon B.C (2006)	Ethical Climate : - Profesionalisme - Rules - Law - Independen - Instrumentalia	Organizational Commitment	Positif signifikan Negatif signifikan



Hasil Penelitian	Peneliti	Variabel/ Indikator yang diteliti		Hasil/Hubungan
		Antecedent	Concequence	
Komitmen Organisasional dengan Perilaku Menyimpang	Parnawa dan Russel (2011)	Ethical Climate : - Egositis - Benevolence Ideologi Etis	Organizational Commitment	Negatif signifikan Positif signifikan
	Borhani et al.(2014)	Ethical Climate : - Caring - Profesionalisme - Low - Independen - Instrumentalia	Organizational Commitment	Positif signifikan Negatif signifikan
	Schwepker (2001)	Ethical Climate	Job Satisfaction Organizational Commitment	Positif signifikan
	Kelley dan Dorsch (1991)	Ethical Climate : - Caring - Rules - Instrumentalia	Organizational Commitment	Positif signifikan
	Gill et al.(2009)	Organizational Commitmen - Affective commitment - Continuance Commitment	Deviant Behavior	Negatif Signifikan Positif signifikan
	Dallar (2005)	Organizational Commitment as Moderating Variabel	Deviant Behavior	Negatif signifikan
	Herginder Bill et al (2009)	Orgaanizational Commitment -Affective commitmen - continuance commitment	Devian behavior	Negatif Postif
	Dallar (2005)	Organizational Commitment aws moderating variabel	Devian behavior	Negatif
Budaya Nasional dan	Faikhotul (2002)	National Culture : - Power Distance	Devian Workplace	Tidak berpengaruh

Hasil Penelitian	Peneliti	Variabel/ Indikator yang diteliti		Hasil/Hubungan
		Antecedent	Concequence	
perilaku Menyimpang	Praven (2005)	<i>Individualism,</i> <i>National Culture</i> - <i>Power Distance</i> - <i>Individual</i> - <i>Uncertainty Advoicance</i> - <i>Collectivisme</i>	<i>Behavior</i> <i>DevianWorkpla ce Behavior</i>	Negatif signifikan positif signifikan
	Bochna dan Beril (1994)	<i>National Culture :</i> - <i>Power Distance</i> - <i>Individual</i> - <i>Collectivisme</i>	<i>Normatif Behavior</i>	Significant
Budaya Nasional dan Komitmen Organisasional	Chaterine T (2009)	<i>National Culture</i> - <i>Collectivisme</i> - <i>Individualisme</i>	<i>Organizational Commitment :</i> - <i>Afectiv Comiitment</i> - <i>Normatif Commitment</i> - <i>Continous Commitment</i>	Positif signifikan Positif signifikan Negatif signifikan
	Randall (1993)	<i>National Commitment</i> - <i>Collectivisme</i> - <i>Individualisme</i>	<i>Organizational Commitment</i>	Signifikan Berpengaruh
	Bradley dan Kirkman (2001)	<i>National Culture :</i> - <i>Power Distance</i> - <i>Collectivisme</i> - <i>Work Oriented</i>	<i>Organizational Commitment</i>	Signifikan
	Hmmed dan Saaid(2012)	<i>National Culture :</i> - <i>Power Distance</i> - <i>Individualisme</i> - <i>Maskulinitas</i> - <i>Long Term Oriented</i>	<i>Organizational Commitment</i> <i>Affective commitment</i>	Negatif Signifikan Positif Positif Tidak signifikan
Iklm Etis dan Spiritualitas di tempat kerja	Golestanipour (2016)	Nilai Etis Perusahaan - Kode etik - Nilai etis kebajikan	<i>Workplace Spiritual:</i> - <i>Meaningful work</i> - <i>Alighment value</i> - <i>Sense of</i>	Positif signifikan



Hasil Penelitian	Peneliti	Variabel/ Indikator yang diteliti		Hasil/Hubungan
		Antecedent	Concequence	
	Parboteeah and Cullen (2003)	Ethical Climate	Workplace Spirituality	Berkorelasi kuat
Budaya Nasional dan Spiritualitas di tempat kerja	Campesino dan Schwartz (2006)	Culture	Spirituality	Berpengaruh
	Sherafati et al. (2015)	Culture (Denisson) - Adaptability - Respectively	Workplace Spirituality: Meaningfull work	Positif Signifikan
	Monthon Sorakraikitikul et al. (2011)	Learning Culture	Workplace Spirituality : inner life, meaningful work, sense of community self work integration	Berkorelasi positif
Spiritualitas di tempat kerja dan Komitmen Organisasi	Milliman et al.(2003).	Workplace Spirituality: - Meaningful of Work - Sense of Community - Alighment of value	Work Attitude: Organizational Commitment Job Satisfaction Job Involment	Positif signifikan
	Rego dan Dina (2008)	Workplace Spirituality	Organizational Commitment: - Affective Commitment - Continous Commitment	Korelasi kuat, signifikan dan positif Korelasi lemah
	Pawar (2009)	Workplace Spirituality	Work Attitude: Organizational Commitment Job Satisfaction Job Involment	Berpengaruh Signifikan
	Ahiauzu dan Asavo (2009)	Individual Spirituality	Organizational Commitmen	Positif Signifikan



Hasil Penelitian	Peneliti	Variabel/ Indikator yang diteliti		Hasil/Hubungan
		Antecedent	Concequence	
Spiritualitas di tempat kerja dan Perilaku menyimpang	Robert et al. (2011)	Workplace Spirituality	Devian Workplace Behavior	Positif signifikan
	Asrun (2012)	Workplace Spirituality - Inner Life - Meaningful work - Sense of community	Workplace Behavior Organization al Devian Workplace	Negatif signifikan
	Dunchon dan Plowrman (2005)	Workplace Spirituality - Inner Life - Meaningful work - Sense of community	Devian Workplace Behavior	Negatif Signifikan
	Rahim et al.(2014)	Sprituality at work	Devian behavior	Signifikan
	Ely Weitz et al. (2012)	Individual Spirituality	Organizational Miss Behavior	Tidak berpengaruh

Berdasarkan maping hasil penelitian terdahulu, maka kesenjangan penelitian atau *Research Gap* dan pengembangan penelitian ini adalah sebagai berikut (Tabel 2.3)

Tabel 2.3
Research Gap dan Pengembangan Penelitian

Gap	Pengembangan Penelitian/Novelty
Terdapat inkonsistensi hasil penelitian antara iklim etis dan perilaku menyimpang	<ol style="list-style-type: none"> Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan hasil, sehingga dapat diteliti lebih lanjut dan dikembangkan dengan memasukan spiritualias di tempat kerja dan sebagai variabel mediasi iklim etis dan perilaku menyimpang Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan hasil, sehingga dapat diteliti lebih lanjut dan dikembangkan dengan memasukan komitmen organisasional

Gap	Pengembangan Penelitian/Novelty
<p>Terdapat inkonsistensi hasil penelitian antara budaya nasional dengan perilaku menyimpang</p>	<p>sebagai variabel mediasi iklim etis dan perilaku menyimpang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan hasil sehingga dapat diteliti lebih lanjut dan dikembangkan dengan memasukan variabel spiritualitas di tempat kerja sebagai mediasi budaya nasional dan perilaku menyimpang 2. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan hasil sehingga dapat diteliti lebih lanjut dan dikembangkan dengan memasukan variabel komitmen organisasional sebagai mediasi budaya nasional dan perilaku menyimpang 3. Penelitian terhadap pengaruh budaya menurut Hofstede terhadap perilaku menyimpang baik secara langsung maupun melalui mediasi belum banyak dilakukan, sangat sehingga penelitian ini lebih khusus mengkaji tentang budaya menurut Hofsetede. 4. Untuk melihat perbedaan hasil, maka konsep dan pengukuran yang digunakan untuk perilaku menyimpang dalam penelitian ini adalah <i>Deviant Workplace Behavior</i>. Meskipun peneliti sebelumnya ada yang menggunakan istilah <i>Employee Misconduct</i> (Mayer et al., 2011); <i>Antisocial behavior</i> (Elci et al., 2013); <i>Bullying</i> (Erkutlu dan Cafra, 2014); <i>Unethical behavior</i> (Mayer et al., 2012). 5. Unit sampel yang sering digunakan dalam penelitian perilaku menyimpang adalah karyawan organisasi/pemerintah. Penelitian ini menggunakan unit sampel yaitu pegawai yang bereselon, atau yang memiliki jabatan

Gap	Pengembangan Penelitian/Novelty
	<p>6. Hasil penelitian tentang pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang masih jarang dilakukan, sehingga dalam penelitian ini dapat mengeksklore lebih dalam tentang penerapan nilai-nilai budaya nasional, selain itu dengan lokasi penelitian yang berbeda pada beberapa wilayah.</p>

Sumber: Ringkasan Hasil Penelitian





BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Konsep teori dasar dalam penelitian ini adalah Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*). Perilaku Organisasi atau *Organizational Behavior* adalah salah satu bidang kajian sumber daya manusia yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan tujuan memperbaiki dan mencapai keefektifan organisasional. Dengan kata lain *Organizational Behavior* menyoroti apa yang dilakukan oleh orang-orang di dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi. Beberapa variabel dependen yang sering dipelajari dalam perilaku organisasi antara lain produktivitas, absensi, turnover, dan kepuasan kerja. Dalam perkembangan selanjutnya munculah konsep perilaku menyimpang (*Deviant Behavior*)

Perilaku menyimpang di tempat kerja (*workplace deviance*) telah menjadi fenomena umum dan menjadi konsep sentral baik dalam konteks teoritis maupun empiris, Cen *et al.* (2015); Thau *et al.* (2009); Feris *et al.* (2009). Robinson and Bennet (1995) menjelaskan ada 3 area trend penelitian yang berbeda dalam mengkaji perilaku menyimpang. Pertama, studi dimana perilaku menyimpang dikonseptualisasikan sebagai reaksi terhadap pengalaman di tempat kerja. Kedua, studi yang menguji perilaku menyimpang sebagai refleksi dari personalitas pekerja. Ketiga, studi yang memprediksi kombinasi karakter individual dan situasi organisasi.

Bruursema (2004) maupun Mount *et al.* (2006) menjelaskan bahwa studi-studi tentang perilaku menyimpang lebih banyak dipelajari dalam perspektif berbeda yaitu sebagai variabel hasil (*outcome variable*) dan variabel prediktor (*predictor variable*).

Robinson and Bennet (1997) menjelaskan bahwa *deviant behavior* seringkali menghasilkan suatu kejadian spesifik yang memicu seseorang untuk bertindak. Kejadian-kejadian spesifik itu seperti perlakuan yang tidak adil, perubahan organisasional, tekanan finansial, tekanan sosial, kemiskinan dan tekanan lainnya yang menjadi pemicu munculnya perilaku negatif di tempat kerja. Mazni dan Roziah (2011) mengungkapkan bahwa penyebab perilaku menyimpang di tempat kerja adalah faktor yang berhubungan dengan individu, faktor yang berhubungan dengan organisasi dan faktor yang berhubungan dengan kerja. Faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah iklim organisasional, keadilan dalam organisasi, dukungan organisasi serta kepercayaan atau *trust* dalam organisasi.

Penelitian mengenai perilaku menyimpang pada organisasi pemerintahan terutama di wilayah Asia, dilakukan oleh beberapa peneliti seperti Alias *et al.* (2015) yang melakukan penelitian pada organisasi pemerintahan di Malaysia, menyatakan bahwa iklim etis, keadilan organisasional dan kepercayaan berpengaruh pada timbulnya perilaku menyimpang di tempat kerja. iklim etis menjadi prediktor bagi perilaku menyimpang interpersonal, sedangkan keadilan organisasional dan kepercayaan dalam organisasi berpengaruh pada perilaku menyimpang. Penelitian oleh Wimbush & Shepard, (1994) menemukan bahwa iklim etika organisasi dapat dihubungkan tidak hanya dengan perilaku etis karyawan, tetapi juga untuk berbagai perilaku termasuk perilaku kontraproduktif seperti keterlambatan, absensi, dan kinerja lemah (Wimbush & Shepard, 1994). Pandangan ini didukung oleh Wimbush dan Shepard (1994) dan Wimbush dkk. (1977) yang telah menyarankan bahwa ada hubungan signifikan antara perilaku karyawan dan iklim organisasi. Mereka juga menggarisbawahi fakta bahwa iklim etika mungkin terkait tidak hanya untuk perilaku etika karyawan, tetapi juga perilaku disfungsional dan kontraproduktif.

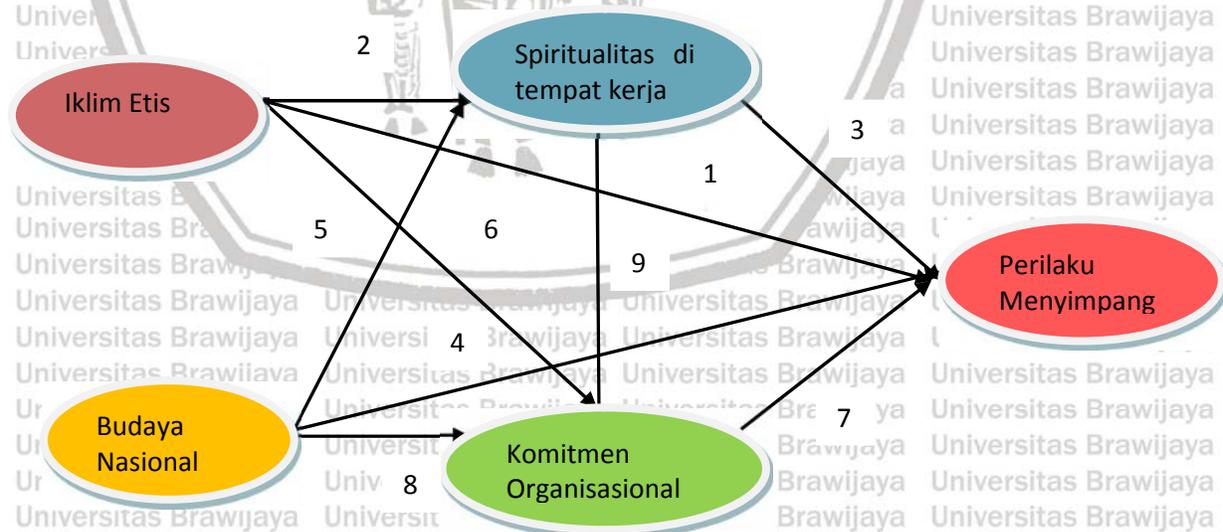
Perilaku menyimpang di tempat kerja juga berhubungan dengan nilai atau norma yang dimiliki, yang dikenal dengan sebutan budaya. Studi yang dilakukan oleh Bochner dan Beril (1994) pada 429 karyawan di Australia yang memiliki budaya berbeda, menyoroti Dimensi budaya Hofstede Power Distance, individualisme dan kolektivisme dan pengaruhnya terhadap sikap kerja justru menemukan juga bahwa dimensi budaya ini memiliki hubungan dengan sikap kerja seperti diskriminasi, dan juga perilaku yang tidak normative. Budaya menjadi elemen penting dalam perilaku karyawan, merancang ulang norma, attitude dan nilai sosial merupakan hal penting yang harus dilakukan suatu organisasi untuk mengatasi permasalahan *deviant workplace behavior* (Appelbaum, 2006). Penelitian oleh Faikhotul (2000) dalam penemuannya menemukan bahwa budaya Hofstede memiliki pengaruh terhadap perilaku menyimpang. Budaya memiliki hubungan juga dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Apabila penerapan budaya secara baik di dalam organisasi maka akan menghasilkan kepuasan kerja di dalam diri karyawan dan otomatis akan mempengaruhi komitmen karyawan itu terhadap organisasi.

Konsep spiritualitas di tempat kerja (*Workplace Spirituality*) dan komitmen organisasional (*Organizational Commitment*) telah menjadi pendukung terbentuknya perilaku di tempat kerja. Beberapa studi empiris menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan baik antara spiritualitas di tempat kerja dengan sikap kerja positif secara keseluruhan maupun antara aspek-aspek spiritualitas di tempat kerja misalnya *inner life, meaning in work, community of work*, dengan aspek-aspek sikap kerja misalnya *job satisfaction, job involvement, organizational komitmen* (Milliman *et al.*, 2003, Dunchon, 2005, Pawar 2009, Rego & Pina, 2008). Penelitian lain yang dilakukan oleh Asrun (2012) menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja

berpengaruh terhadap perilaku menyimpang karyawan. Selain itu dimensi perilaku menyimpang yang digunakan adalah menurut Dunchon dan Plowman (2005) yakni *Inner life*, *meaningful work* dan *sence of community* menemukan hasil bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku menyimpang pegawai.

Fokus penelitian ini adalah fenomena perilaku menyimpang di tempat kerja (*workplace deviance*) dengan juga melihat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perilaku menyimpang baik secara langsung atau melalui mediasi. Atas dasar faktor penyebabnya, model konseptual yang dapat diajukan untuk menjelaskan fenomena *deviant behavior* pada instansi Pemerintah Daerah, yang dipengaruhi oleh iklim etis, budaya nasional, spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini dibangun dari konsep yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konsep di atas menunjukkan dukungan hasil penelitian sebelumnya terhadap hubungan antar variabel yang diteliti. Lebih jelasnya hubungan tersebut dapat ditunjukkan di bawah ini

1. Hubungan antara iklim etis dan perilaku menyimpang di tempat kerja: Vardi (2001), Victor dan Cullen (1998), Moh Rosdi (2015), Peterson (2002a), Peterson (2002b), Henle *et al.*(2005),
2. Hubungan antara iklim etis dan spiritualitas di tempat kerja: McGhee dan Grant (2008), Johnson (2009), Golestanipour (2016)
3. Hubungan antara spiritualitas di tempat kerja dan Perilaku Menyimpang: Robert dan Jarret (2011), Rahman *et al.* (2014), Asrun (2012)
4. Hubungan antara Budaya Nasional dan Perilaku Menyimpang di tempat kerja: Faikhotul (2002), Preven (2005), Bochna dan Beril (1994), Kwantes (2009)
5. Hubungan antara Budaya Nasional dan spiritualitas di tempat kerja: Campesino dan Schwartz (2006), Sherafati *et al.* (2015), Driscoll dan McKee (2006), Sorakraikitikul dan Sununta (2011)
6. Hubungan antara iklim etis dan komitmen organisasional: Cullen *et al.*(2007), Ambrose dan Arnaud (2007), Parnawa (2010), Kelley dan Cullen (2006), Borhani (2014), Schwepker (2001), George(2000), Deshpande (1996)
7. Hubungan antara komitmen organisasional dan perilaku menyimpang di tempat kerja: Harginder *et al.* (2009), Dallat (2005), Rego dan Pina (2000), Pawar (2009).
8. Hubungan antara Budaya Nasional dan Komitmen organisasional: Gelade *et al.* (2006), Randall (1993), Bradley dan Kirkman (2001), Hammed dan MdSaaid (2012)

9. Hubungan antara Spritualitas di tempat kerja dan Komitmen organisasional; Milliman *et al.* (2003), Ahiauzu dan Asavo (2009), Rego dan Pina (2008), Pawar (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 ditegaskan disini bahwa pengujian hipotesis bukan bermaksud membuktikan benar tidaknya hipotesis tersebut tetapi untuk menguji apakah hipotesis itu diterima atau ditolak

3.2.1 Pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang

Iklim etis (*Ethical Climate*) merujuk pada nilai, norma, kondisi emosional dan perilaku anggota yang dibentuk oleh organisasi sosial. Iklim etis di tempat kerja merupakan variabel penting yang mempengaruhi berbagai jenis perilaku organisatoris. Hal ini terbukti pula melalui penelitian-penelitian terdahulu, antara lain yang dilakukan oleh Alias dan Rasdi (2014). Penelitian tersebut dilakukan untuk menguji pengaruh faktor-faktor organisasional yang terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Penelitian dilakukan secara *crossectional* dengan melibatkan 220 sampel staf pemerintahan di Malaysia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim etis mempengaruhi perilaku penyimpangan interpersonal. Penelitian lain adalah yang dilakukan oleh Meyer *et al.* (2010) pada 1525 pekerja pada industri teknologi, asuransi, keuangan, hukum, pedagang eceran, perusahaan manufaktur dan kesehatan. Hasil penelitian 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. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Appelbaum (2005)

mengatakan bahwa iklim etis perusahaan merupakan solusi dalam menyelesaikan problem perilaku menyimpang. Vardi (2001), Bulutler, dan Oz (2009) juga menemukan bahwa terdapat hubungan antara iklim etis organisasi dan perilaku buruk ditempat kerja

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

H1: Iklim etis berpengaruh terhadap perilaku menyimpang

3.2.2. Pengaruh Iklim Etis Terhadap Spiritualitas di Tempat Kerja

Sejak awal abad kedua puluh, dunia barat mulai menaruh perhatian khusus pada fenomena spiritualitas dalam masyarakat. perhatian ini pun lebih difokuskan lagi pada spiritualitas di tempat kerja. Berbagai artikel ilmiah ditulis untuk melihat pengaruh spiritualitas terhadap peningkatan kualitas organisasi, ekonomi maupun masyarakat pada umumnya. Dalam konteks sikap, spiritualitas merupakan suatu pencarian makna, tujuan moral untuk menjalin relasi dengan diri sendiri maupun orang lain. Staude (2005) menjelaskan bahwa spiritualitas merupakan suatu proses dimana berbagai aspek kehidupan yang berbeda dapat diintegrasikan menjadi satu.

Spiritualitas mencakup keterkaitan dengan orang lain, alam dan entitas universal lainnya. Spiritualitas berasosiasi dengan kreativitas, cinta, memaafkan, empati, kepercayaan, keyakinan rasa persatuan (Ajala, 2013). Karakas (2010) menjelaskan bahwa spiritualitas dapat dibedakan dari agama karena karakteristiknya sebagai konsep yang bersifat prihat, inklusif, perasaan manusia yang universal. Dalam konteks organisasi atau tempat kerja, spiritualitas merupakan kesadaran internal, suatu bentuk perasaan spesifik yang menjadi dorongan dalam bertindak (Guillary, 2000).

Atas dasar pengertian di atas, spiritualitas di tempat kerja juga dipengaruhi berbagai faktor, antara lain adalah iklim etis. Preskripsi yang dapat dijadikan acuan adalah McGhee dan Grant (2008) yang menjelaskan bahwa spiritualitas dan iklim etis berkaitan erat. Penelitian yang dilakukan oleh Golestanipour (2016) menemukan bahwa iklim etis berkorelasi positif dengan spiritualitas di tempat kerja. Demikian halnya dijelaskan oleh Parboteeah dan Cullen (2003) bahwa iklim etis pada level individu dan local yakni etis *benevolence* dan etis *principle* sangat berpengaruh dalam mengembangkan spiritualitas dalam organisasi, dan bukan etis *egoistic*. Sheep (2006) dalam penelitiannya memaparkan dua dilema etis berhubungan dengan spiritualitas di tempat kerja

Berdasarkan kajian teoritik dan empirik diatas, maka hipotesa yang dapat diajukan adalah

H2: Iklim etis berpengaruh terhadap spiritualitas di tempat kerja.

3.2.3. Pengaruh Spiritualitas di tempat kerja terhadap Perilaku Menyimpang

Spiritualitas di tempat kerja sudah semakin berkembang dalam organisasi bisnis, tetapi menurut Houston dan Cartwright (2007), masalah spiritualitas di tempat kerja belum mendapat perhatian dalam organisasi birokrasi. Sementara fenomena yang terjadi di kalangan birokrasi adalah perilaku menyimpang yang justru seperti kolusi, korupsi dan nepotisme dan menyimpang lainnya justru karena masalah kejujuran, moral, spiritual dan keimanan yang merosot (Albab, 2009 dan Wanaradja, 2007)

Penelitian Robert dan Jarret (2011) menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja berkorelasi negatif dengan penyimpangan interpersonal dan penyimpangan organisasi. Rahman *et al.* (2014) menemukan bahwa pekerja yang memiliki spiritualitas yang tinggi akan menunjukkan perilaku menyimpang (*workplace deviant*)

yang lebih rendah. Penelitian lain yang dilakukan di Indonesia oleh Asrun (2012) menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap perilaku menyimpang karyawan terutama pada pegawai Pemerintah Daerah Kendari Sulawesi Tenggara.

Berdasarkan kajian teoritik dan empirik, maka hipotesa yang dapat diajukan adalah

H3: Spiritualitas di Tempat kerja berpengaruh terhadap perilaku menyimpang

3.2.4. Pengaruh Iklim Etis terhadap Perilaku Menyimpang dengan dimediasi oleh Spiritualitas di Tempat Kerja

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa ada berbagai perilaku dalam organisasi yang juga memiliki dampak yang berbeda-beda pula. Perilaku menyimpang dalam suatu organisasi juga telah diketahui berdampak negatif terhadap organisasi. Muncul atau tidaknya perilaku menyimpang dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain adalah iklim etis. Variabel iklim etis dapat mempengaruhi perilaku menyimpang secara langsung maupun dimediasi oleh faktor lain seperti spiritualitas di tempat kerja.

Dasar dari premis ini adalah penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan secara parsial yaitu (1) pengaruh iklim etis terhadap spiritualitas di tempat kerja dan (2) pengaruh spiritualitas di tempat kerja terhadap perilaku menyimpang. McGhee dan Grant (2008) yang menjelaskan bahwa spiritualitas dan etis berkaitan erat.

Penelitian yang dilakukan oleh Golestanipour (2016) menemukan bahwa iklim etis berkorelasi positif dengan spiritualitas organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Omar (2014), Rahim *et al.* (2014) Asrun *et al.* (2012) menemukan bahwa ada korelasi negatif antara spiritualitas di tempat kerja dan perilaku menyimpang.

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

H4: *Spiritualitas di tempat kerja memediasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang*

3.2.5 Pengaruh Budaya Nasional terhadap Perilaku Menyimpang di tempat kerja

Perilaku menyimpang telah menjadi fokus dalam kajian manajemen karena dampak negatif yang ditimbulkan. Bashir *et al.* (2005) mengidentifikasi sekitar 82 persen pekerja pada organisasi publik di Pakistan sering masuk kerja tidak tepat waktu, dan 90% lainnya menghabiskan waktu makan siang yang lebih panjang dari seharusnya serta 66 persen lainnya adalah pulang lebih awal. Fagbohunge *et al.* (2012) juga merangkum hasil-hasil riset dan menyebutkan 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 didefinisi oleh Bennett dan Robinson (2000) sebagai perilaku menyimpang di tempat kerja (*workplace deviance*).

Penelitian-penelitian terdahulu tentang pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja belum banyak dilakukan. 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 nasional memiliki pengaruh yang mendalam dan luas tentang keyakinan, pikiran, dan perilaku dalam banyak daerah

yang berbeda. Tridanis (1983) menunjukkan bahwa budaya mempengaruhi organisasi perilaku pada tingkat yang mendalam, dan sering beroperasi tanpa kesadaran individu pengaruhnya. Sebagai hasil dari kesadaran yang tinggi dari efek meresap budaya ini, peneliti telah menyerukan pemeriksaan ulang teori dan praktek yang telah dikembangkan di Amerika Serikat untuk penerapan dan generalisasi mereka ke negara-negara lain dan budaya (Boyacigiller dan Adler, 1991; Rdanall, 1993; Veldsman, 1990). Hofstede (1980) mencatat bahwa terdapat perbedaan yang sangat mendasar dalam cara bahwa individu dalam berbagai negara dan budaya memberi makna pada dunia mereka.

Penelitian oleh Faikhotul (2000) dalam penemuannya menemukan bahwa secara bersama-sama budaya Hofstede memiliki pengaruh terhadap perilaku menyimpang. Bochner dan Beril (1994) pada 429 karyawan di Australia yang memiliki budaya berbeda, menyoroti Dimensi budaya Hofstede Power Distance, individualisme dan kolektivisme dan pengaruhnya terhadap sikap kerja justru menemukan juga bahwa dimensi budaya ini memiliki hubungan dengan sikap kerja seperti diskriminasi, dan juga perilaku yang tidak normative.

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

H5: Budaya Nasional berpengaruh terhadap perilaku menyimpang

3.2.6 Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Spiritualitas di Tempat Kerja

Selain dipengaruhi oleh faktor iklim etis, spiritualitas di tempat kerja juga sangat dipengaruhi oleh faktor budaya nasional. Penelitian empiris terdahulu terkait keterkaitan antara budaya nasional dan spiritualitas antara lain yang dilakukan oleh Campesino dan Schwartz (2006). Keduanya meneliti spiritualitas dalam konteks perbedaan budaya warga Amerika keturunan Amerika Latin. Penelitian dilakukan

dengan menggunakan sampel sebanyak 95 orang perawat yang berasal dari beberapa negara Amerika Latin seperti Meksiko dan Puerto Rico. Penelitian ini didasarkan pada premis bahwa nilai-nilai budaya sangat mempengaruhi spiritualitas.

Menurut Campesino dan Schwartz (2006), nilai kultural Amerika Latin seperti *personalismo* dan *familismo* merupakan variabel yang sangat mempengaruhi spiritualitas. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa konseptualisasi spiritualitas harus dilakukan dalam konteks realitas budaya nasional sehingga dapat memberikan penjelasan yang komprehensif tentang pengalaman-pengalaman spiritualitas dari kelompok-kelompok yang berbeda. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Sherafati *et al.* (2015) menemukan bahwa budaya menurut Denisson yakni *adaptability* dan *respectively* memiliki hubungan signifikan dengan spiritualitas di tempat kerja khususnya dimensi *meaningful at work*. Sementara Driscoll dan McKee (2006) mencoba menjelaskan dalam hasil penelitiannya bahwa nilai etis dan spiritualitas di tempat kerja dapat menjadi budaya yang digunakan dalam organisasi, dimana anggota organisasi dapat mencapai sebuah hubungan yang lebih besar dalam komunitas yang lebih besar. Itu berarti dibutuhkan kemampuan pemimpin untuk mengintegrasikan moral dan spiritualitas di tempat kerja. Disisi lain Sorakraikitikul *et al.* (2011) menjelaskan bahwa pentingnya mempelajari budaya dalam organisasi berkaitan erat dengan pengembangan spiritualitas di tempat kerja yakni *inner life*, *meaningful work*, *sense of community* dan *self work integration*.

Hal ini berarti bahwa spiritualitas di tempat kerja, khusus pada organisasi perangkat daerah, juga harus diteliti dalam konteks budaya nasional sehingga akan menjelaskan lebih detail tentang bagaimana spiritualitas dalam konteks budaya nasional akan mempengaruhi berbagai variabel lain dalam organisasi.

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

H6: Budaya Nasional berpengaruh terhadap spiritualitas di tempat kerja.

3.2.7. Pengaruh Budaya Nasional terhadap Perilaku Menyimpang dengan dimediasi oleh Spiritualitas di tempat kerja

Selain iklim etis, budaya nasional juga dapat mempengaruhi perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh spiritualitas di tempat kerja. Premis dasarnya adalah penelitian terdahulu yang menjelaskan bahwa (1) budaya nasional mempengaruhi spiritualitas, dan (2) spiritualitas mempengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja.

Hasil penelitian Campesino dan Schwartz (2006) menyimpulkan bahwa konseptualisasi spiritualitas harus dilakukan dalam konteks realitas budaya sehingga dapat memberikan penjelasan yang komprehensif tentang pengalaman-pengalaman spiritualitas dari kelompok-kelompok yang berbeda. McGhee dan Grant (2008) yang menjelaskan bahwa spiritualitas dan etis berkaitan erat. Penelitian yang dilakukan oleh Golestanipour (2016) menemukan bahwa iklim etis berkorelasi positif dengan spiritualitas organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad dan Omar (2014), Rahim *et al.* (2014) Asrun (2012) menemukan bahwa ada korelasi negatif antara spiritualitas di tempat kerja dan perilaku menyimpang.

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

H7: Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang

3.2.8 Pengaruh Iklim Etis Terhadap Komitmen Organisasional

Beberapa penelitian terdahulu telah menemukan keterkaitan antara iklim etis dan komitmen organisasional. Studi oleh Cullen (2003), Ambrose, (2007), Kelly dan Cullen (2006), Fariba (2014), Cullen dan Parboeteeah (2007), Schwegker (2005) membahas tentang pengaruh iklim etis dan komitmen organisasional. Sims dan Keon (1997) melakukan studi untuk melihat hubungan iklim etis dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja, dengan menggunakan 15 skala Victor dan Cullen (1998). Semakin meningkat iklim etis maka akan diikuti dengan meningkatnya komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasional dapat didefinisikan sebagai kekuatan dari suatu identifikasi individual dan keterlibatannya dalam suatu organisasi (Mowday *et al.*, 1979). Komitmen organisasional dapat dimaknai sebagai keterkaitan psikologis yang dirasakan oleh seseorang terhadap suatu organisasi dan merefleksikan tingkat dimana seseorang menginternalisasi dan mengadopsi karakteristik atau perspektif 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 dan Tumolo, 2004). Shafer (2009) melakukan penelitian dengan responden sebanyak 167 auditor manajer senior pada beberapa perusahaan di Beijing, China. Hasil penelitian menemukan bahwa ada korelasi yang kuat antara iklim etis dan komitmen afektif. Berdasarkan kajian diatas, maka Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H8 : iklim etis berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

3.2.9 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Perilaku Menyimpang

Dalal (2005) maupun Spector dan Fox (2002) menjelaskan bahwa pekerja yang memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi cenderung memiliki sikap

negatif yang relatif kecil. Dengan demikian, diduga bahwa variabel komitmen organisasional dapat memediasi berbagai variabel dalam mempengaruhi perilaku menyimpang

Komitmen afektif merujuk pada keterikatan, hasil identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi. Komitmen berkelanjutan dipresentasikan ketika seseorang merasakan ada kebutuhan tertentu untuk tetap terikat dengan suatu organisasi. Komitmen normatif merefleksikan suatu kewajiban untuk tetap bekerja.

Komitmen organisasional merupakan konstruksi minat atau perhatian yang memiliki korelasi positif dengan perilaku dan hasil kerja yang diinginkan dari suatu organisasi.

Oleh karena itu, komitmen organisasional merupakan indikator yang sering digunakan dalam mempelajari perilaku organisasi. Semakin seseorang komitmen dengan suatu organisasi maka kemungkinan untuk melalaikan tugas atau meninggalkan organisasi akan semakin kecil. Peningkatan komitmen organisasional akan mereduksi biaya organisasi, dan sebaliknya serta juga mereduksi biaya transaksi dan menciptakan keuntungan yang diakui untuk organisasi (Watson dan Papamarcos, 2002).

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

H9: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap perilaku menyimpang.

3.2.10 Pengaruh Iklim Etis terhadap Perilaku Menyimpang dengan dimediasi oleh Komitmen Organisasional

Iklim etis merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi berbagai perilaku dalam organisasi. Iklim etis juga 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 menyimpang di tempat kerja.

Bukti empiris hubungan antara iklim etis dan komitmen organisasional adalah yang dilakukan oleh Borhani *et al.* (2013). Penelitian tersebut dilakukan pada perawat yang bekerja pada rumah sakit khusus yang pengajaran. Penelitian melibatkan 275 perawat pada Rumah Sakit di bagian tenggara Iran. Hasil penelitian menemukan bahwa ada korelasi positif antara iklim etis dan komitmen organisasional. Hubungan antar etis dan komitmen organisasional juga merupakan hubungan yang simetris atau bolak-balik. 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 penelitian juga menemukan adanya hubungan signifikan antara komitmen organisasional dan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Gill *et al.* (2011) menemukan bahwa komitmen afektif merupakan prediktor yang kuat terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja.

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

H10: Komitmen organisasional memediasi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang

3.2.11 Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Komitmen Organasional

Lingkungan dan budaya merupakan elemen penting dalam studi manajemen. Budaya dilihat sebagai elemen penting yang membedakan sistem manajemen a'la barat dan sistem lainnya. Shore dan Cross (2005) mendefenisikan budaya sebagai

seperangkat program mental yang diperoleh mulai dari awal kehidupan dan sulit untuk diubah serta mempengaruhi seseorang dalam merespons suatu peristiwa tertentu. Hofstede (2011) mendefinisikan budaya sebagai pemrograman kolektif terhadap pikiran yang membedakan seseorang yang berasal dari kelompok dengan kelompok lainnya. Tridanis (1983) menunjukkan bahwa budaya mempengaruhi organisasi perilaku pada tingkat yang mendalam, dan sering beroperasi tanpa kesadaran individu pengaruhnya.

Penelitian-penelitian terdahulu tentang keterkaitan budaya nasional dengan komitmen organisasional belum banyak dilakukan. Kwantes (2009) melakukan pada 319 teknisi software dan teknisi listrik di India dan Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh budaya nasional terutama jarak kekuasaan, orientasi kerja, kolektivitas berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Selain itu Hammed dan Md Saaid menemukan bahwa budaya nasional berhubungan dengan komitmen organisasional. Budaya menurut Hofstede (2011) yakni kolektivitas mempengaruhi komitmen Normatif untuk karyawan di India maupun USA. Sedangkan untuk komitmen afektif dipengaruhi oleh budaya kolektivisme di India dan budaya individualisme di USA. Sedangkan komitmen berkelanjutan dipengaruhi oleh budaya individualisme. Berdasarkan kajian teoritis dan empirik yang telah dikemukakan maka hipotesis yang diajukan adalah:

H11 : *Budaya nasional berpengaruh terhadap komitmen organisasional.*

3.2.12 Pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh komitmen organisasional

Budaya menjadi elemen penting dalam perilaku karyawan, merancang ulang norma, *attitude* dan nilai sosial merupakan hal penting yang harus dilakukan suatu organisasi untuk mengatasi permasalahan *deviant workplace behavior* (Appelbaum,

2006). Hofstede mendefinisikan bahwa budaya nasional adalah hasil susunan pemikiran bersama yang membedakan anggota-anggota sebuah organisasi dengan yang lain. Hubungan antara budaya nasional dan perilaku menyimpang dapat berupa hubungan langsung maupun dimediasi oleh variabel lainnya. Salah satu variabel yang dapat memediasi hubungan budaya nasional dan perilaku menyimpang adalah komitmen organisasional. Asumsinya, budaya nasional memiliki korelasi signifikan dengan komitmen organisasional dan komitmen organisasional memiliki korelasi dengan perilaku menyimpang.

Gelade *et al.* (2006) mengembangkan penelitian tentang budaya nasional dalam hubungannya dengan komitmen organisasional pada 49 negara ternyata diperoleh bahwa secara umum budaya nasional memiliki pengaruh negatif dengan komitmen organisasional terutama komitmen afektif karena sangat terkait dengan dimensi kepribadian. Pada Negara atau wilayah yang memiliki kepribadian ekstavertnya tinggi memiliki tingkat komitmen organisasional yang juga tinggi, sedangkan bagi Negara yang memiliki kepribadian neurotiknya tinggi, maka komitmen organisasionalnya sangat rendah.

Demikian juga Kirkman *et al.* (2016) menemukan bahwa 461 anggota tim kerja pada 4 negara ternyata memperlihatkan sikap perlawanan dalam bekerja karena ada hubungan antara nilai budaya nasional yang dimiliki dan kepuasan kerja karyawan serta komitmen organisasional. Itu berarti bahwa pada saat budaya nasional yang dimiliki mampu menurunkan sikap perlawanan pekerja, maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional

Selain itu, Rdanhawa dan Kaur (2014) mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan bahwa faktor budaya, terutama budaya organisasi,

sangat mempengaruhi komitmen organisasional. Alasannya, lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi anggota/pekerja.

Disisi lain, komitmen organisasional 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.

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

H12 : Komitmen organisasional memediasi pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang

3.2.13. Pengaruh Spiritualitas di tempat kerja terhadap Komitmen organisasional

Penelitian yang berkaitan dengan fungsi spritualitas di tempat kerja dalam hubungannya dengan komitmen organisasional dilakukan oleh Jose dan Ruth (2015) dengan sampel 139 orang di USA menemukan bahwa spiritualitas individu di tempat kerja memiliki hubungan dengan komitmen affektif dan perilaku inovatif.

Penelitian yang lainnya oleh Ehsan dan Basharat (2010) pada fakultas di Pakistan ada hubungan antara spiritualitas dengan komitmen organisasional dan kepuasan kerja, terutama spiritualitas individu. Penelitian lain yang dilakukan oleh Rego dan Pina (2008) menemukan bahwa spiritualitas ditempat kerja memiliki hubungan yang kuat positif dan signifikan terhadap komitmen afektif tetapi memiliki hubungan yang lemah terhadap komitmen keberlangsungan. Demikian juga dengan Pawar (2009) mengatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja berhubungan dengan sikap kerja, keterlibatan kerja dan komitmen.

Berdasarkan kajian diatas, maka hipotesa yang dikemukakan adalah :

H13: Spiritualitas di tempat kerja berpengaruh Terhadap Komitmen organisasional

3.3. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

3.3.1. Identifikasi Variabel

Berdasarkan kajian teori dan kajian empirik, maka dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) variabel, yang terkandung di dalamnya variabel dependen, variabel independent dan variabel mediasi dan budaya nasional. Variabel independent yakni variabel iklim etis dan budaya nasional. Variabel dependent yakni variabel perilaku menyimpang, sedangkan yang menjadi variabel mediasi yakni spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional.

3.3.2. Definisi Operasional Variabel

Variabel-variabel penelitian ini dapat dijelaskan definisi operasionalnya sebagai berikut.

1. Iklim Etis: Mengarah pada persepsi dalam organisasi mengenai bagaimana perilaku yang benar secara etis dan bagaimana permasalahan etis dapat diatasi (Victor dan Cullen, 1987 dan 1988).

Indikator iklim etis ini antara lain :

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

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

- b. Aturan (*Rules*)

Indikator aturan juga dikaitkan dengan standard etis prinsip, karena berkaitan dengan penerimaan aturan-aturan yang telah ditentukan

organisasi. Oleh karena itu keputusan organisasi diambil berdasarkan aturan-aturan atau standard seperti kode etik.

c. Instrumen (*Instrumental*)

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

d. 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 Nasional: Budaya yang diyakini atau dipegang bersama oleh orang-orang dalam suatu kelompok masyarakat atau wilayah (Hofstede, 1984)

Indikator dari Budaya Nasional yang digunakan adalah :

a. Individualisme (lawan dari kolektifisme). Individualism merefleksikan sejauh mana individu mengharapkan kebebasan pribadi. Ini berlawanan dengan *collectivism* (kelompok) yang didefinisikan dengan menerima tanggungjawab dari keluarga, kelompok masyarakat (suku dll).

b. Jarak kekuasaan (*power distance*). Didefinisikan sebagai jarak kekuasaan antara pimpinan dengan bawahan dalam hirarki organisasi adalah berbeda ketika sejauh mana pimpinan dapat menentukan perilaku bawahan dan sebaliknya.

c. Menghindari Ketidakpastian (*Uncertainty avoidance*). Indikator ini menjelaskan bahwa ada toleransi atau tingkat keterancaman seseorang terhadap ketidakpastian tertentu dan reaksinya terhadap ketidakpastian itu disikapi dengan teknologi, peraturan dan ritual.

d. Maskulinitas (*Masculinity*) Vs feminitas (*femininity*). Nilai Maskulin menekankan pada nilai kinerja dan pencapaian yang nampak, sedangkan Feminine lebih pada preferensi pada kualitas hidup, hubungan persaudaraan, modis dan peduli pada yang lemah.

3. Komitmen organisasional: Perasaan karyawan untuk harus tetap berada dalam organisasi. (Allen dan Meyer, 1991)

Indikator dari Komitmen organisasional yang digunakan adalah :

- a. Komitmen Afektif, merujuk pada identifikasi atas keterlibatan emosi terhadap organisasi.
- b. Komitmen Normatif, merujuk pada komitmen yang didasarkan pada rasa berkewajiban terhadap organisasi.
- c. Komitmen berkelanjutan, merujuk pada komitmen yang didasarkan pada pengakuan karyawan atas biaya yang dikeluarkan bila mereka keluar dari organisasi.

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 dan 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

5. Spiritualitas di tempat kerja (*Workplace Spirituality*): Pemahaman karyawan yang melihat diri mereka sebagai makhluk spiritual yang membutuhkan pengasuhan jiwa yang mengalami rasa tujuan, makna dan keterikatan satu dengan yang lain (Duchon, 2000 dan Miliman *et al.*, 2003)

Indikator dari Spiritualitas di tempat kerja yang digunakan adalah :

a. Memaknai Kerja (*Meaningful of Work*): Merupakan aspek yang paling fundamental dimana seseorang memiliki rasa yang mendalam tentang arti, makna dan tujuan dari pekerjaannya

b. Perasaan Kebersamaan (*Sense of Community*): Dimana karyawan mengembangkan hubungan dengan yang lain dan merasa menjadi bagian dalam satu komunitas

c. Kesejajaran Nilai (*Alighment organizational value*): merupakan aspek ketiga dari spiritualitas di tempat kerja, dimana karyawan merasakan ada keselarasan antara nilai dan tujuan pribadi dengan misi dan tujuan organisasi

d. Kehidupan Batin (*Inner life*): pemahaman tentang adanya kekuatan yang Maha Kuasa (*devine power*) dan bagaimana menggunakannya untuk menjalani kehidupan pekerjaan

Masing-masing variabel, indikator dan item dalam penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut

Tabel 3.1
Variabel, Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item	Pengukuran
Iklim Etis	Kepedulian (<i>Caring</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi memperhatikan kesejahteraan pegawai 2. Kebijakan berorientasi kebaikan pegawai 	Diadopsi dan disesuaikan dari pengukuran Victor dan Cullen ,(1988)
	Hukum dan Kode Etis (<i>Law and Codes</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sesuai undang-undang dan kode etis 2. Keputusan yang diambil sesuai aturan 3. Disiplin dalam kerja 	
	Aturan (<i>Rules</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti Standard operasional (SOP) 2. Mematuhi aturan 	
	Pengutamaan kepentingan organisasi (<i>Instrumental</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengutamakan kepentingan organisasi 	
	Kebebasan terhadap Prinsip Etis (<i>Independence</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai Bebas berprinsip etis 2. Pegawai Bebas memutuskan yang baik bagi dirinya 	
	Kolektivitas (<i>Colectivism</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan baik antara pegawai 2. Hubungan informal memperkuat hubungan formal 	
	Menghindari ketidakpastian (<i>Uncertainty Advodaince</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyikapi ketidakpastian dengan hukum dan peraturan 2. Melihat keyakinan dan agama untuk menghindari ancaman 	
	Maskulinitas (<i>Masculine</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai menyukai Tantangan 2. Pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk maju 	

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Pengukuran
Spiritualitas di tempat Kerja	Memaknai kerja (<i>Meaningful work</i>)	1. Senang dalam bekerja 2. Bersemangat melakukan pekerjaan	Diadopsi disadur dan disesuaikan dari Duchon (2000) dan Milliman (2003)
	Perasaan komunitas (<i>Sense of Community</i>)	1. Saling mendukung dalam bekerja 2. Bebas mengemukakan pendapat. 3. Merasa menjadi satu keluarga	
	Kesamaan Nilai (<i>Alighment organizational value</i>)	1. Merasa ada nilai tambah dari organisasi 2. Merasa tujuan pribadi sejalan dengan tujuan organisasi.	
	Kehidupan Batin (<i>Inner Life</i>)	1. Keimanan berpengaruh terhadap setiap keputusan 2. Pekerjaan adalah ibadah	
Komitmen Organisasional	Afektif (<i>Affective</i>)	1. Bahagia bisa Berkarier di kantor 2. Rasa memiliki organisasi	Diadopsi dan disesuaikan dari Meyer dan Allen (1991)
	Normatif (<i>Normative</i>)	1. Loyal terhadap organisasi 2. Tetap bekerja untuk pengembangan karier	
	Keberlanjutan (<i>Continuance</i>)	1. Sulit melepaskan pekerjaan 2. Tak ada pilihan lain untuk meninggalkan pekerjaan 3. Banyak hal terganggu jika meninggalkan pekerjaan	
Perilaku menyimpang	Penyimpangan individu (<i>Interpersonal Deviance</i>)	1. Menyinggung perasaan rekan kerja 2. Berkomunikasi tidak sopan 3. Bergosip berlebihan 4. Melakukan aksi kekerasan 5. Menjelek-jelekan rekan kerja	Diadopsi dan disesuaikan dari Robbinson dan Baneet (1995)

Lanjutan Tabel 3.1

Variabel	Indikator	Item	Pengukuran
	Penyimpangan Organisasi (<i>Organizational Deviance</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengambil barang kantor untuk keperluan pribadi 2. Melakukan kesalahan pertanggungjawaban 3. Melakukan penyalahgunaan kewenangan 4. Menyalahgunakan keuangan 5. Bersantai di jam kantor 6. Memperpanjang waktu istirahat 7. Tidak taat pimpinan 8. Belum bisa memegang rahasia kantor 	Diadopsi dan disesuaikan dari Robbinson dan Baneet (1995)







BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian *explanatory* dengan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan kausalitas antar variabel penelitian: (1) iklim etis (2) budaya nasional, (3) spiritualitas di tempat kerja, (4) komitmen organsiasional dan (5) perilaku menyimpang di tempat kerja (*workplace deviant*).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan positivist karena penelitian menekankan objektivitas secara universal, menginterpretasi variabel yang ada melalui kuantitas atau angka dan menekankan penggunaan metode statistik untuk mencari jawaban permasalahan yang hendak diteliti.

Penelitian ini juga mengutamakan teori dan penelitian terdahulu untuk membangun kerangka konsep dan hipotesis menggunakan alat analisis kuantitatif dan mementingkan generalisasi hasil penelitian.

4.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten/Kota di Propinsi Maluku. Secara umum, ada 11 kabupaten/kota yang ada di Propinsi Maluku. Sebagian wilayah propinsi Maluku terdiri dari lautan sehingga jarak antara satu kabupaten/kota dengan lainnya cukup jauh dan sulit dijangkau dalam waktu singkat. Oleh karena itu, lokasi penelitian perlu diperkecil meliputi beberapa kabupaten/kota atas pertimbangan tertentu.

4.3. Populasi Dan Sampel Penelitian

4.3.1 Populasi

Pengertian populasi menurut Ferdinand (2006) adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karekeristik

yang serupa menjadi pusat perhatian seseorang peneliti karena itu dipandang sebagai semesta penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil (PNS) dengan eselon 2B, 3A dan 3B pada Dinas Daerah dan Badan Daerah yang berada pada 11 kabupaten/kota di Propinsi Maluku. Adapun alasan memilih pegawai eselon sebagai populasi sekaligus sampel, karena sebagai pimpinan pada Dinas atau Badan maka pegawai eselon lebih banyak mengetahui aktivitas pekerjaan kantor terutama yang berhubungan dengan dirinya dan perilaku pegawai. Besarnya jumlah pegawai eselon 2B, 3A dan 3B pada Dinas dan Badan daerah kabupaten/kota adalah:

Tabel 4.1
Jumlah Pegawai Eselon 2B,3A dan 3B
Di kabupaten/kota Provinsi Maluku

Kabupaten / kota	Jumlah pegawai Golongan eselon 2B,3A dan 3B						Total
	Dinas			Badan			
	2B	3A	3B	2B	3A	3B	
Maluku Tenggara	14	14	50	9	9	30	126
Maluku Tenggara Barat	12	12	48	8	8	29	139
Maluku Barat Daya	12	12	45	8	8	27	112
Kepulauan Aru	12	12	49	9	11	30	123
Kota Tual	14	14	50	10	10	28	126
Maluku Tengah	15	15	60	10	12	35	147
Seram Bagian Barat	14	14	56	9	13	30	136
Seram Bagian Timur	15	15	55	8	10	27	130
Buru	15	15	52	8	8	30	128
Buru Selatan	14	14	50	9	9	27	123
Kota Ambon	15	15	60	10	10	37	147
							1415

Sumber: Hasil Penelitian (2017)

4.3.2. Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, yang terdiri dari beberapa anggota populasi. Menurut Emory dan Cooper (1991), sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih secara cermat untuk mewakili populasi. Untuk mempermudah pengambilan sampel,

maka metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Multi Stage Sampling* atau penarikan sampel secara bertahap, dengan didasari pertimbangan bahwa untuk membangun kerangka sampel yang memuat unit-unit sampel yang terkecil memerlukan biaya, tenaga, dan waktu yang besar. Dengan menerapkan penarikan sampel bertahap, pengawasan lapangan lebih dapat ditingkatkan sehingga *non sampling error* dapat ditekan.

Berdasarkan metode *Multi Stage Sampling*, dilakukan beberapa tahap pengambilan sampel sebagai berikut :

Tahap 1: Pengambilan Sampel Klaster.

Pengambilan Sampel Klaster dilakukan dengan alasan:

1. Besarnya wilayah penelitian yang terdiri dari gugus pulau, terpisah dengan lautan dan memiliki jarak jangkau yang cukup jauh.
2. Setiap wilayah yang menjadi klaster memiliki karekteristik budaya dan gaya hidup masyarakat yang sama karena berasal dari satu rumpun yang sama.

Dengan demikian, klaster sampel dibagi sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Klaster kabupaten/Kota di Provinsi Maluku

No	Kabupaten / Kota	Wilayah / Daerah
1	Maluku tengah	Seram
2	Seram Bagian Barat	Seram
3	Seram Bagian Timur	Seram
4	Buru	Buru
5	Buru Selatan	Buru
7	Maluku Tenggara	Maluku Tenggara
8	Maluku Tenggara Barat	Maluku Tenggara
9	Tual	Maluku Tenggara
10	Maluku Barat Daya	Maluku Tenggara
11	Kota Ambon	Kota / Pulau Ambon

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Maluku

Tahap ke 2: Penetapan Kabupaten /Kota yang menjadi sampel

Karena jumlah kabupaten/kota pada masing- masing wilayah lebih dari 1, maka untuk menetapkan kabupaten/kota sebagai sampel, maka menggunakan Purposive Sampling dengan pertimbangan yaitu :

1. Kabupaten/kota yang telah mekar lebih dari 10 tahun (mempertimbangkan tahun pemekaran, dibawah 10 tahun masih terlalu muda dan berhubungan dengan karekteristik masa jabatan responden)
2. Satu wilayah terwakili oleh 1 kabupaten/kota

Dengan demikian maka kabupaten/ kota yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah Kabupaten Maluku Tenggara Barat, Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB), Kabupaten Buru Utara, dan Kota Ambon. Untuk lebih jelasnya dilihat pada tabel ini:

Tabel 4.3.
Kabupaten/Kota yang dipilih sebagai Area sampel

No	Kabupaten / Kota	Wilayah / Daerah	Jumlah
1	Maluku Tenggara Barat	Maluku Tenggara	139
2	Buru Utara	Buru	128
3	Seram Bagian Barat (SBB)	Seram	136
4	Kota Ambon	Kota/Pulau Ambon	147
Jumlah			550

Sumber : Hasil Penelitian (2017)

Tahap 3: Penetapan Besarnya Jumlah Sampel

Penentuan besarnya jumlah sampel dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin (Umar, 2004), yaitu sampel minimal ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana : n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = presentasi kelonggaran yang dapat ditolerir sebesar 5 %

$$n = \frac{550}{1 + 550(0,05)^2} = 232,6 \text{ dibulatkan } 233$$

Dengan demikian besarnya sampel akhir yang ditentukan dalam penelitian ini adalah: 233 Orang

Tahap ke 3: Penentuan Sampel Unit

Untuk menentukan sampel unit pada Dinas dan Badan daerah 4 (empat) kabupaten/ kota yang terpilih, maka menggunakan rumus sampel proposional, sehingga memperoleh hasil seperti di tabel berikut:

Tabel 4.4
Perhitungan Sampel per Unit

No	Kabupaten / kota	Sampel	
		Pegawai Esalon 2B,3A dan 3B	Jumlah Sampel unit
1	Maluku Tenggara Barat	139	$139/550 \times 233 = 59$
2	Seram bagian Barat	136	$136/550 \times 233 = 58$
3	Buru	128	$128/550 \times 233 = 54$
4	Kota Ambon	147	$147/550 \times 233 = 62$
	Total	550	233

Sumber : Hasil Penelitian (2017)

4.4. Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner pada responden untuk dilakukan pengisian. Dalam menyebarkan kuesioner responden akan ditemui secara langsung. Peneliti juga menjamin kerahasiaan identitas sumber informasi. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa responden akan memberikan respons objektif terhadap variabel-variabel yang diteliti. Data hasil pengisian kuesioner selanjutnya direkapitulasi menurut variabel masing-masing untuk dianalisis. Apabila peneliti membutuhkan data tambahan atau memastikan jawaban yang diberikan oleh sampel pada kuesioner maka akan

dilengkapi dengan wawancara. Teknik wawancara dilakukan dengan cara *deep interview* yaitu menggali informasi yang lebih rinci tentang variabel yang diteliti.

Selain itu pengumpulan data dan penggalian informasi juga dilakukan dengan kuisioner terbuka serta *Focus Group Discussion* (FGD).

4.5. Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen kuisioner yang didalamnya terdapat sejumlah pernyataan tertulis baik bersifat tertutup maupun terbuka, yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden.

4.6. Uji Instrumen Penelitian

Instrumen yang baik haruslah memenuhi syarat derajat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Untuk memperoleh instrumen yang valid dan reliabel maka tahap awal yang dilakukan adalah proses uji coba instrumen. Uji coba instrumen dilakukan dengan menggunakan sampel berukuran kecil yaitu sebanyak 30 orang.

Sampel yang digunakan dalam uji coba berasal dari populasi terpisah yang tidak termasuk dalam penelitian yang sesungguhnya.

4.6.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

A. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur untuk mengukur apa yang diukur. Valid tidaknya suatu item instrumen dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* Pearson pada level signifikansi 5% dengan nilai tabel (0.361, n= 30). Bila nilai r hitung yang didapatkan lebih besar dari r tabel sebesar 0.361 maka item tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya jika lebih rendah dari r tabel dinyatakan tidak valid.

Tabel 4.5
Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Iklim Etis

Item	R	Signifikansi	Keterangan
IE.1	0.508	0.004	Valid
IE.2	0.198	0.294	Tidak valid
IE.3	0.898	0.000	Valid
IE.4	0.475	0.008	Valid
IE.5	0.644	0.000	Valid
IE.6	0.876	0.000	Valid
IE.7	0.624	0.000	Valid
IE.8	0.650	0.000	Valid
IE.9	0.596	0.001	Valid
IE.10	0.178	0.152	Tidak Valid
IE.11	0,655	0.000	Valid
IE.12	0,768	0.000	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel diatas, didapatkan bahwa tidak semua item dari variabel iklim etis sudah valid. Terlihat dari nilai correlation (r) untuk masing-masing item valid yang lebih besar dari nilai r Tabel sebesar 0.361, atau dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, maka dapat diambil 10 item yang sudah valid dan 2 item tidak valid itu dibuang.

Tabel 4.6
Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Budaya Nasional

Item	R	Signifikansi	Keterangan
BN.1	0.649	0.000	Valid
BN.2	0.553	0.002	Valid
BN.3	0.735	0.000	Valid
BN.4	0.693	0.000	Valid
BN.5	0.421	0.021	Valid
BN.6	0.511	0.004	Valid
BN.7	0.684	0.000	Valid
BN.8	0.133	0.484	Tidak Valid
BN.9	0.235	0.322	Tidak Valid
BN.10	0.669	0.000	Valid
BN.11	0.786	0.000	Valid

Sumber: Data primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel di atas, didapatkan bahwa tidak semua item dari variabel budaya nasional sudah valid. Terlihat dari nilai correlation (r) untuk masing-masing item valid yang lebih besar dari nilai r Tabel sebesar 0.361, atau dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, maka dapat diambil 9 item sudah valid dan 3 item yang tidak valid dibuang.

Tabel 4.7.
Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Spiritualitas di tempat kerja

Item	R	Signifikansi	Keterangan
SP.1	0.444	0.014	Valid
SP.2	0.213	0.327	Tidak Valid
SP.3	0.532	0.003	Valid
SP.4	0.457	0.011	Valid
SP.5	0.626	0.000	Valid
SP.6	0.556	0.001	Valid
SP.7	0.401	0.028	Valid
SP.8	0.720	0.000	Valid
SP.9	0.687	0.000	Valid
SP.10	0.485	0.007	Valid
SP.11	0.441	0.265	Tidak Valid

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 5.3 di atas, didapatkan bahwa semua item dari variabel spiritualitas di tempat kerja sudah valid. Terlihat dari nilai correlation (r) untuk masing-masing item valid yang lebih besar dari nilai r Tabel sebesar 0.361, atau dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, maka dapat dari 11 item hanya 9 pertanyaan yang diambil dan 2 pertanyaan yang dibuang.

Tabel 4.8.
Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Komitmen Organisasional

Item	R	Signifikansi	Keterangan
KO.1	0.510	0.004	Valid
KO.2	0.545	0.002	Valid
KO.3	0.186	0.435	Tidak Valid
KO.4	0.573	0.001	Valid

Lanjutan Tabel 4.8

Item	R	Signifikansi	Keterangan
K.O.5	0.274	0.644	Tidak Valid
KO.6	0.656	0.000	Valid
KO.7	0.584	0.001	Valid
KO.8	0.794	0.000	Valid
KO.9	0.893	0.000	Valid

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Berdasarkan Tabel di atas, didapatkan bahwa semua item dari variabel D yaitu komitmen organisasi sudah valid. Terlihat dari nilai correlation (r) untuk masing-masing item valid yang lebih besar dari nilai r Tabel sebesar 0.361, atau dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, maka dapat diambil 9 item pertanyaan, hanya mengambil 7 item yang valid, sedangkan 2 item pertanyaan lainnya dibuang.

Tabel 4.9
Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Variabel Perilaku Menyimpang

Item	R	Signifikansi	Keterangan
PMI.1	0.428	0.018	Valid
PMI.2	0.446	0.014	Valid
PMI.3	0.584	0.001	Valid
PMI.4	0.479	0.007	Valid
PMI.5	0.680	0.000	Valid
PMO.6	0.712	0.000	Valid
PMO.7	0.408	0.025	Valid
PMO.8	0.629	0.000	Valid
PMO.9	0.535	0.002	Valid
PMO.10	0.417	0.022	Valid
PMO11	0.473	0.008	Valid
PMO.12	0.505	0.004	Valid
PMO13	0.597	0.000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel di atas, didapatkan bahwa semua item dari variabel perilaku menyimpang sudah valid. Terlihat dari nilai correlation (r) untuk masing-masing item valid yang lebih besar dari nilai r Tabel sebesar 0.361, atau dengan nilai

signifikansi yang lebih kecil dari 0.05. Oleh karena itu, maka dapat diambil 13 item yang sudah valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

B. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Instrumen dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0.6 atau lebih. Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan *Alpha Cronbach*. Bila alpha lebih kecil dari 0.6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel ditunjukkan tabel di bawah ini

Tabel 4.10
Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Butir Valid	Koefisien Alpha	Keterangan
IE (Iklim Etis)	10	0.840	Reliabel
BN (Budaya Nasional)	9	0.762	Reliabel
SP (Spiritualitas di tempat kerja)	9	0.739	Reliabel
KO (Komitmen organisasi)	7	0.781	Reliabel
PM (Perilaku Menyimpang)	13	0.791	Reliabel

Sumber : Hasil Olahan Data (2017)

Berdasarkan Tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa semua variabel yang digunakan sudah reliabel. variabel Iklim Etis, Budaya Nasional, Spiritualitas di tempat kerja, Komitmen Organisasional dan Perilaku Menyimpang memiliki nilai koefisien alpha cronbach masing-masing lebih besar dari 0.6 sehingga dapat dikatakan variabel iklim etis, budaya nasional, spiritualitas di tempat kerja, komitmen organisasional, dan perilaku menyimpang dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat diandalkan dan bisa dilanjutkan ke penelitian selanjutnya.

4.7 Analisis Data

Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis secara deskriptif dan inferensial. Berikut akan dijelaskan masing-masing tahapan analisis data.

4.7.1. Analisis Statistik Deskriptif

Tujuan analisis ini adalah untuk menjelaskan/mendeskripsikan karakteristik masing-masing variabel yang diteliti. Bentuknya tergantung dari jenis data masing-masing variabel. Untuk data numerik, digunakan nilai *mean* (rata-rata), median, standar deviasi, dll. Sedangkan untuk data katagorik tentunya hanya dapat menjelaskan angka/nilai jumlah dan persentase masing-masing kelompok (Hastono, 2003)

4.7.2 Analisis Statistik Inferensial

Teknik analisis inferensial digunakan untuk menguji model empiris dan hipotesis yang diusulkan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini teknis analisis yang digunakan adalah SEM berbasis *variance* atau *Component Based SEM*, yang terkenal disebut *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan faktor *indeterminacy* metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah skala kecil, dan juga dapat digunakan untuk konfirmasi teori (Ghozali, 2008; Hair *et al.*2010). Alasan penggunaan PLS adalah bahwa PLS merupakan metode umum untuk mengestimasi *path model* yang menggunakan variabel laten dengan *multiple indicator*. Hal ini sesuai dengan model hipotesis penelitian yang dibangun dengan dua variabel laten eksogen dan dua variabel endogen. Selain itu, model penelitian mengandung indikator yang sifatnya reflektif dan formatif. Dengan model hipotetis seperti itu ada tiga pengujian yang

dilakukan, yaitu (1) Pemeriksaan validitas dan reabilitas indikator pengukur variabel laten (analisis faktor konfirmatori) (2) Pengujian model hubungan antara variabel laten (analisis jalur) (3) Mendapatkan model yang bermanfaat untuk prakiraan (model struktural atau analisis regresi). Merujuk pada alasan pemilihan metode PLS, beberapa asumsi harus dipenuhi yaitu terkait pemodelan persamaan struktural dan tidak terkait dengan pengujian hipotesis, yaitu: (1) Hubungan antar variabel laten dalam inner model adalah linier dan aditif; (2) Model struktural bersifat rekursif. Jika dilihat dari ukuran sampel, maka ukuran sampel dalam PLS dengan perkiraan sepuluh kali indikator formatif; sepuluh kali jumlah jalur struktural pada *inner* model; ukuran sampel kecil antara 30 sampai 100 atau sampel besar lebih dari 200.

Langkah-langkah pengujian model empiris berdasarkan PLS (Solimun, 2010) adalah sebagai berikut :

- 1) Merancang Model Struktural (*Inner Model*): Pada PLS perancangan model biasa berlandaskan teori, kalau sudah ada; Hasil penelitian empiris; Analogi hubungan antar variabel; Normatif berdasarkan aturan yang berlaku; dan Rasional berdasarkan premis- premis.
- 2) Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*): Menentukan sifat indikator dari masing masing variabel apakah reflektif ataukah formatif.
- 3) Mengkonstruksi diagram jalur: Hasil perancangan inner model dan outer model selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.
- 4) Konversi diagram jalur dalam bentuk persamaan.
- 5) Estimasi: *Weight estimate* untuk menghitung data variabel laten; *Path estimate* untuk menghubungkan variabel laten dan estimasi loading antara variabel laten dengan indikatornya; *Means parameter* untuk hubungan antara variabel laten dengan indikator dan antar variabel laten

6) *Goodness of Fit*: Pengukuran outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan menggunakan convergent dan discriminant validity dari masing masing indikator. Sedangkan outer model dengan indikator formatif dievaluasi berdasarkan *substantive content* yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari *weight* tersebut.

Sedangkan untuk diukur dengan menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama seperti analisis regresi.

7) Pengujian Hipotesis: dilakukan dengan metode *resampling bootstrap* yang dikembangkan oleh Geisser and Stone (Solimun, 2010). Statistik uji adalah t-statistik atau uji t.

Berikutnya, untuk mengukur tingkat signifikansi pengaruh tidak langsung melalui mediasi dengan menggunakan teknik VAF (*Variance Accounted for*). Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Pengaruh variabel terhadap variabel dependen tidak secara langsung terjadi tetapi melalui proses transformasi yang diwakili oleh variabel mediasi (Baron dan Kenney, 1986 dalam Hartono dan Abdillah, 2009). VAF dengan formula (Hair *et al.*, 2013 dalam Sholihin, 2014) adalah dengan hasil bagi antara pengaruh tidak langsung dengan pengaruh total dengan ketentuan jika Nilai VAF kurang dari 20% berarti tidak terbukti ada mediasi. Sedangkan pada VAF lebih dari 20%, terbagi menjadi dua sifat yaitu *full mediation (complete mediation)* jika VAF lebih dari 80%, sedangkan VAF pada kisaran 20%-80% maka dikatakan mediasi sebagian atau *partial mediation*.



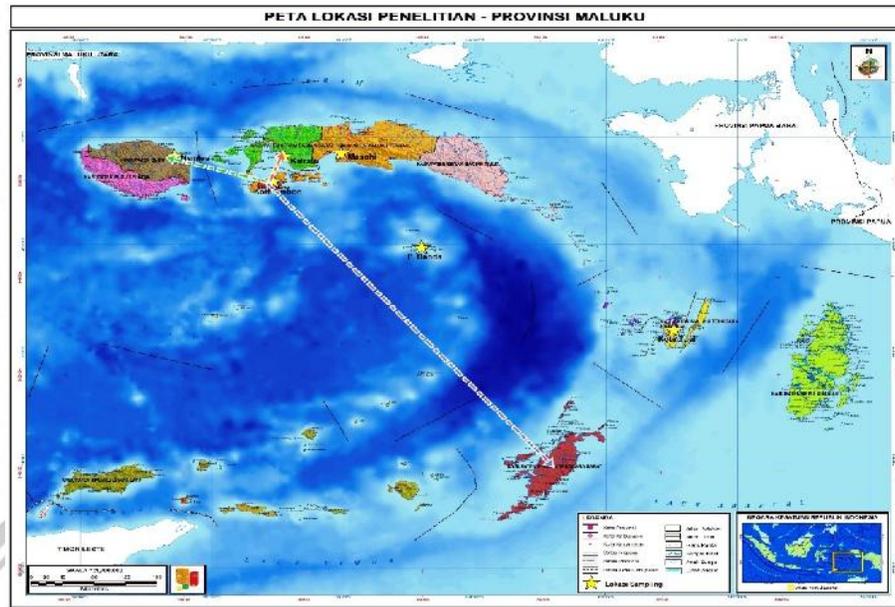
BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Lokasi Objek Penelitian

Maluku atau secara internasional dikenal sebagai *Moluccas* dan Molukken adalah provinsi tertua di Indonesia yang berdiri sejak tahun 1945. Maluku sejak dahulu kala sudah terkenal dengan kekayaan alam baik di darat maupun dilaut yakni cengkeh, emas dan mutiara. Luas wilayah mencapai 206.645 km², masing-masing terbagi atas luas daratan 47.350,42 km² dan luas perairan 658.294,69 km². Luas wilayah perairan yang dominan membuat Maluku juga terkenal dengan destinasi wisata. Jumlah penduduk berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2017 sebanyak 1.839.228 jiwa, yang tersebar di 11 kabupaten/kota, yakni, Kabupaten Maluku Tenggara, Kabupaten kepulauan Aru, Kabupaten Tenggara Barat (MTB), Kabupaten Maluku Barat Daya (MBD), Kabupaten Maluku Tengah, Kabupaten Buru, Kabupaten Buru Selatan, Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB), Kabupaten Seram Bagian Timur (SBT), Kota Tual dan Kota Ambon.

Provinsi Maluku dengan pusat pemerintahan di Kota Ambon dan sekaligus merupakan pusat perkembangan pembangunan, pemberdayaan dan pelayanan terhadap kabupaten/kota di Maluku secara optimal telah melakukan perubahan-perubahan menuju kepada perbaikan kualitas sumber daya manusia dengan memanfaatkan seluruh potensi yang dimiliki.

Berikut ini, gambaran tentang lokasi objek penelitian yang diambil sebagai sampel dalam bentuk Peta/Gambar, yakni Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), Kabupaten Buru, Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB) dan Kota Ambon.



Gambar 5.1. Peta Wilayah Maluku

5.1.1. Kabupaten Maluku Tenggara Barat

Kabupaten Maluku Tenggara barat (MTB) memiliki posisi geografis yang berbatasan dengan Negara Australia dan Timor Leste, serta memiliki 10 pulau terluar. Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) memiliki posisi geografis dengan berbatasan Negara tetangga seperti Australia dan Timor Leste. Kabupaten ini memiliki luas Wilayah 125.422km². Hampir sebagian besar dari luas wilayah merupakan wilayah laut, yaitu sebesar 110,838,4 km² atau (88,4%) dan hanya sebagian saja kecil wilayah daratan, yakni seluas 14.548 km² atau 11,65. Secara geografis Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) mempunyai batas-batas sebagai berikut :

- 1.1. Sebelah Utara berbatasan dengan Laut Banda
- 1.2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Laut Timor atau Laut Hindia
- 1.3. Sebelah Barat berbatasan dengan Laut Flores
- 1.4. Sebelah Timur berbatasan dengan laut Arafura

Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Maluku. Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Republik Indonesia No 46 Tahun 1999 Kabupaten Maluku Tenggara Barat resmi terbentuk sebagai Daerah Otonomi baru setelah dimekarkan dari Kabupaten Induk Maluku Tenggara pada tahun 2008. Kabupaten Maluku Tenggara Barat terkenal dengan Budaya Duan Lolat yang memiliki makna mendalam yakni merupakan hukum adat tertinggi yang lahir dan hidup berdasarkan hak dan tanggungjawab timbal balik antara keluarga pemberi dan keluarga penerima (dalam perkawinan), dan budaya ini tercermin dalam berbagai aspek hidup multidimensional masyarakat warga Maluku Tenggara Barat.

A. Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB)

Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Maluku Tenggara adalah sebagai berikut :

1. Sekretariat Daerah
2. Sekretariat DPRD
3. Badan Daerah, yang terdiri dari :
 - 3.1. Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM
 - 3.2. Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah
 - 3.3. Badan Pendapatan Daerah
 - 3.4. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
4. Dinas Daerah, yang terdiri dari :
 - 4.1. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
 - 4.2. Dinas Kesehatan
 - 4.3. Dinas Perikanan

- 4.4 Dinas Pertanian
- 4.5 Dinas Pekerjaan Umum, Penataan Ruang dan Pemukiman
- 4.6 Dinas Sosial
- 4.7 Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah dan Transmigrasi
- 4.8 Dinas Perhubungan
- 4.9 Dinas Pariwisata
- 4.10 Dinas Kependudukan dan catatan Sipil
- 4.11 Dinas Lingkungan Hidup
- 4.12 Dinas Pemberdayaan Masyarakat desa
- 4.13 Dinas Ketahanan Pangan Daerah
- 4.14 Dinas Pemberdayaan Perempuan
- 4.15 Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Tenaga Kerja
- 4.16 Dinas Satuan Polisi Pamong Praja
- 4.17 Dinas Komunikasi dan Informatika
- 4.18 Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
- 4.19 Dinas Kearsipan dan Perpustakaan

5 Kantor :

- 5.1. Kantor Penanggulangan Bencana Daerah
- 5.2. Kantor Kesbangpol

6 Sekretaris Dewan Pengurus KORPRI

7 Rumah Sakit Umum Daerah dr P.P Magreti

8 Kecamatan



B. Data Kepegawaian Kabupaten Maluku Tenggara Barat

Sebagai salah satu daerah otonom, maka sudah seharusnya memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas agar mampu bersaing dan mengembangkan daerahnya. Pegawai Negeri Sipil adalah merupakan sumber daya penunjang dalam pelaksanaan pemerintahan di daerah Kabupaten Maluku Tenggara Barat. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 5. 1
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB)
Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan dan Golongan

Jenis Kelamin			Tingkat Pendidikan						
L	P	Jumlah	SD	SMP	SMA	DI/DII	S1	S2	Jumlah
1930	2343	4273	10	40	1635	1227	1286	75	4273

Sumber : BPS Kabupaten Maluku Tenggara

Berdasarkan data kepegawaian Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB) maka terlihat bahwa pegawai perempuan lebih banyak dibandingkan lelaki, dan lebih banyak memiliki tingkat pendidikan sarjana (strata 1)

5.1.2. Kabupaten Buru

Kabupaten Buru yang dikenal dengan nama Ratemea Barasehe adalah wilayah lumbung beras dan pusat penghasil minyak kayu putih di Maluku. Kabupaten Buru berbentuk sebagai daerah otonomi baru pada tahun 1999 berdasarkan undang-undang No 46 tahun 1999 tentang pembentukan Provinsi Maluku Utara, Kabupaten Buru dan Kabupaten Maluku Tenggara Barat, yang telah diperbaharui dengan

Undang-undang Nomor 6 tahun 2000. Luas wilayah kabupaten Buru 7.594.98 km² terdiri dari luas daratan 1.972,5 km² serta luas perairan 75,4 km² dengan panjang garis pantai 232,18 km, serta jumlah penduduk pada tahun 2014 sebanyak 124.022 jiwa.

A. Susunan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Buru

Susunan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kabupaten Buru adalah sebagai berikut :

1. Sekretariat Daerah
2. Sekretariat DPRD
3. Inspektorat
4. Badan Daerah, yang terdiri dari :
 - 4.1 . Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
 - 4.2 Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah
 - 4.3 Badan Pengelolaan Keuangan dan Asset Daerah
 - 4.4 Badan Penanggulangan Bencana Daerah
- 5 Dinas Daerah
 - 5.1. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi
 - 5.2. Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman
 - 5.3. Dinas Pertanian
 - 5.4. Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah
 - 5.5. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
 - 5.6. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
 - 5.7. Dinas Perhubungan
 - 5.8. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana

- 5.9. Dinas Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- 5.10. Dinas Ketahanan Pangan
- 5.11. Dinas Lingkungan Hidup
- 5.12. Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
- 5.13. Dinas Kesehatan
- 5.14. Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah
- 5.15. Dinas Pariwisata
- 5.16. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
- 5.17. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
- 5.18. Dinas Pemuda dan Olahraga
- 5.19. Dinas Perikanan
- 5.20. Dinas Satuan Polisi dan Pamong Praja
- 5.21. Dinas Sosial

6 Kecamatan

B. Data Kepegawaian Kabupaten Buru

Tabel 5.2

Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB)
Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan

Jenis Kelamin			Tingkat Pendidikan						
L	P	Jumlah	SD	SMP	SMA	DI/DII	S1	S2	Jumlah
2066	2214	4280	45	65	1178	54	1654	102	4280

Sumber : BPS Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB)

Berdasarkan data jumlah pegawai, maka jelas terlihat bahwa jumlah pegawai lelaki lebih banyak dari jumlah pegawai perempuan, dan tingkat pendidikan pegawai lebih banyak di jenjang S1. Itu berarti pegawai pemerintah daerah sangat memperhatikan jenjang pendidikan sebagai salah satu indikator kualitas dan kapabilitas.

5.1.3 Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB)

Kabupaten Seram bagian Barat atau yang disebut dengan sebutan bumi Saka Mese Nusa, dalam arti jaga kuat-kuat pulai ini. Kabupaten Seram bagian barat terbentuk sebagai daerah otonomi pada tahun 2003. Kabupaten Seram Bagian Barat sebelah utara berbatasan dengan laut Seram, sebelah selatan berbatasan dengan Laut bdana, sebelah barat berbatasan dengan laut Buru, sebelah timur berbatasan dengan kepulauan Maluku Tengah. Luas wilayah kabupaten Seram Bagian Barat adalah 85.593,40 km yang terdiri dari luas daratan 6.948,40 km yang terdiri daratan 6.948 km , luas lautan 79.005 km dan panjang garis pantai 719.20 km

A. Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB)

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat No 4 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat, maka dalam Bab II pasal 2, diatur susunan Perangkat sebagai berikut :

1. Sekretariat Daerah
2. Sekretariat DPRD
3. Inspektorat Daerah
4. Dinas Daerah, yang terdiri dari :
 - 4.1 Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
 - 4.2. Dinas Kesehatan
 - 4.3. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
 - 4.4. Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman
 - 4.5. Satuan Polisi Pamong Praja dan Kebakaran

- 4.6. Dinas Sosial
- 4.7. Dinas Pemberdayaan Perempuan
- 4.8. Dinas Ketahanan Pangan
- 4.9. Dinas Lingkungan Hidup
- 4.10. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
- 4.11. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa
- 4.12. Dinas Komunikasi dan Informatika
- 4.13. Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah
- 4.14. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
- 4.15. Dinas kearsipan
- 4.16. Dinas Perikanan
- 4.17. Dinas Pariwisata
- 4.18. Dinas Pertanian
- 4.19. Dinas Perdagangan dan Tenaga Kerja
- 4.20. Dinas Perhubungan
- 4.21. Dinas Pemuda dan Olahraga

5. Badan Daerah, terdiri dari :

- 5.1. Badan Perencanaan
- 5.2. Badan Pengelola Keuangan
- 5.3. Badan Pendapatan
- 5.4. Badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya manusia
- 5.5. Badan Penelitian dan Pengembangan
- 5.6. Badan Penanggulangan Bencana Daerah



5.7. Badan Korps Pegawai Negeri Sipil

6. Kecamatan

B. Data Kepegawaian Kabupaten Seram Bagian Barat

Kualitas Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB) dapat diukur melalui tingkat pendidikan yang ditempuh serta latar belakang keilmuan yang dimiliki. Hal ini akan berimplikasi pada perkembangan organisasi yang didukung oleh sumber daya aparatur yang baik dan berkompeten dalam bidangnya.

Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB) berdasarkan jenis kelamin dan tingkat pendidikan terdapat pada tabel 5.3.

Tabel 5.3
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kecamatan Seram Bagian Barat (SBB)
Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan

Jenis kelamin			Tingkat Pendidikan						
L	P	Jumlah	SD	SM P	SMA	DI/DI I	DIII	UNI V	Jumlah
2561	3073	5634	22	72	2001	1180	426	1933	5634

Sumber : BPS Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB)

Berdasarkan data pada tabel diatas, jelas terlihat bahwa jumlah pegawai negeri sipil perempuan pada Kabupaten Buru lebih banyak dari jumlah pegawai lelaki. Demikian juga untuk tingkat pendidikan, lebih banyak yang berada pada jenjang pendidikan Strata 1.

5.1.4. Kota Ambon

Kota Ambon atau yang dikenal dengan sebutan Ambon Manise, merupakan kota terbesar di wilayah Kepulauan Maluku dan menjadi sentral bagi wilayah

kepulauan Maluku. Kota Ambon berbatasan dengan laut Bdana di sebelah selatan dan dengan kabupaten Maluku tengah di sebelah Timur Pulau saiparua, Pulau Molana, Pulau Pombo dan Pulau Nusalaut. Di sebelah barat dengan Petuanan negeri Hila, Leihitu, Maluku tengah, dan di sebelah utara kecamatan Salahuru, Maluku Tengah

A. Susunan Perangkat Daerah Kota Ambon

Berdasarkan Peraturan Daerah No 4 tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Ambon, maka dalam Bab II Pasal 2 dan Pasal 3 telah diatur Susunan Perangkat Daerah Kota Ambon sebagai berikut :

1. Sekretariat Daerah
2. Sekretariat DPRD
3. Inspektorat Daerah
4. Dinas Daerah yang terdiri dari :
 - 4.1. Dinas Pendidikan
 - 4.2. Dinas Pemuda dan Olahraga
 - 4.3. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan
 - 4.4. Dinas Kesehatan
 - 4.5. Dinas Sosial
 - 4.6. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
 - 4.7. Dinas Koperasi dan Usaha Mikro
 - 4.8. Dinas Perindustrian dan Perdagangan
 - 4.9. Dinas Tenaga Kerja
 - 4.10. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang
 - 4.11. Dinas Perhubungan

- 4.12. Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan
- 4.13. Dinas Perikanan
- 4.14. Dinas Lingkungan Hidup
- 4.15. Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Masyarakat dan Desa
- 4.16. Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana
- 4.17. Dinas Komunikasi, Informatika dan Persdanian
- 4.18. Dinas Perpustakaan dan Kearsipan
- 4.19. Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan
- 4.20. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu
- 4.21. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Pemukiman
- 4.22. Satuan Polisi Pamong Praja
5. Badan Daerah, yang terdiri dari :
 - 5.1. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
 - 5.2. Badan Perencanaan Pembangunan dan Penelitian Pengembangan Daerah
 - 5.3. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah
 - 5.4. Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah

6. Kecamatan

A. Data Kepegawaian Kota Ambon

Jumlah penduduk Kota Ambon berbdaning lurus dengan jumlah pegawai kota Ambon. Sebagai kota terbesar di wilayah Kepulauan Maluku, maka seharusnya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu

bersaing untuk mengembangkan kota Ambon. Jumlah pegawai negeri sipil kota Ambon terdapat pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4
Jumlah Pegawai Negeri Sipil Kota Ambon
Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan

Jenis Kelamin			Tingkat Pendidikan							
L	P	JMLH	SD	SMP	SMA	DI/DII	DIII/DIV	S1	S2	Jmlh
2200	5360	7562	55	70	2400	1274	673	3010	80	7562

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Ambon

Berdasarkan data pegawai negeri sipil di Kota Ambon jelas terlihat bahwa pegawai negeri yang berjenis kelamin lelaki lebih banyak dari perempuan. Sementara untuk tingkat pendidikan lebih banyak didominasi oleh lulusan Sarjana (Strata 1).

5.2. Deskriptif Karakteristik Responden Penelitian

Adapun responden dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil dalam hal ini pegawai perangkat daerah pada Dinas dan Badan, yang memiliki Eselon 2B, 3A dan 3B. di Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), Kabupaten Buru, Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), dan Kota Ambon. Jumlah responden adalah 233 orang.

Karakteristik responden penelitian terdiri dari 5 (lima) pernyataan yakni jenis kelamin, pendidikan, jabatan, masa kerja dan usia. Gambaran karakteristik responden dapat dilihat dalam Tabel dibawah ini:

Tabel 5.5. Karakteristik Responden Penelitian

No	Karakteristik	Jumlah	Presentase
1	Jenis kelamin:		
	- Laki-laki	149	63,9
	- Perempuan	84	36,1
2	Tingkat Pendidikan		
	- D3		
	- S1	168	72,1
	- S2	65	27,9
	- S3		
3	Jabatan:		
	- Esallon 2B	30	12,9
	- Esallon 3A	130	55,8
	- Eselon 3B	73	31,3
4	Masa kerja:		
	- 1-5 tahun	20	0,6
	- 6-10 tahun	106	45,4
	- Diatas 10 tahun	126	54,0
5	Usia:		
	- 30-40 tahun	55	23,6
	- 41-50 tahun	145	62,2
	- Diatas 51 tahun	3	14,2

Sumber: Hasil Penelitian (2017)

Berdasarkan hasil karakteristik responden penelitian dapat dilihat keragaman responden pada pegawai perangkat daerah Provinsi Maluku, terutama di 4 kabupaten dan kota yaitu Kota Ambon, Kabupaten Maluku Tenggara Barat, Kabupaten Seram Bagian barat dan Kabupaten Buru.

Dilihat dari karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin maka lebih banyak pegawai perangkat daerah yang memiliki jabatan eselon 2A, 3A dan 3B adalah pegawai lelaki. Itu berarti bahwa fenomena gender masih terus terasa sampai ke lingkungan birokrasi, dimana orang lelaki lebih banyak mendapat kepercayaan untuk menjadi pimpinan dibandingkan dengan perempuan. Selain dari

sisi biologis yang memiliki ketegasan dan kewibawaan, tetapi masih kurang peran perempuan dalam menduduki jabatan-jabatan strategis di pemerintahan.

Sementara dari tingkat pendidikan, jelas tergambar bahwa semua pejabat eselon di lingkungan pemerintah daerah sudah berada di level sarjana (Strata 1), bahkan ada yang sudah memperoleh Strata 2 meskipun masih kurang. Hal ini mengindikasikan bahwa, intelektual dan keilmuan dirasakan sangat penting bagi seorang yang menjadi pejabat pemerintahan, karena itu berkaitan dengan skill, kemampuan dan kecakapan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil yang akan berpengaruh positif dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

Dari sisi jabatan, maka yang lebih banyak terwakili oleh pegawai eselon 3A dan 3B, yang menduduki jabatan kepala bidang, meskipun ada beberapa dinas dan daerah yang diwakili oleh pejabat Eselon 2B. Hal ini akan berpengaruh terhadap pola pikir dan pandangan mereka tentang persoalan-persoalan yang dialami dalam lingkungan pemerintahan, sebab level kepala dinas dan kepala bidang yang langsung menjadi pelaksana program dan kebijakan organisasi dan mengetahui dengan pasti perkembangan bawahan dan organisasinya.

Karakteristik responden masa kerja memperlihatkan bahwa banyak pegawai eselon 2b, 3A dan 3B yang memiliki masa kerja diatas 6 tahun-diatas 10 tahun.

Dari sisi kematangan dan pengalaman di dunia kerja, pegawai yang memiliki masa kerja yang lebih banyak sudah memiliki komitmen kerja yang tinggi terhadap pekerjaannya, dan memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap organisasi.

Karakteristik responden dari sisi usia terlihat bahwa usia diatas 40 tahun lebih mendominasi untuk pegawai eselon 2b, 3a dan 3b. Semakin tinggi usia seseorang semakin mempengaruhi tingkat kinerja dan komitmen kerjanya.

5.3. Diskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif pada bagian ini menekankan pada penjelasan jawaban responden pada sejumlah item yang digunakan dalam penelitian ini. Analisis dipisahkan berdasarkan gambaran pada masing-masing indikator yaitu iklim etis, budaya nasional, spriritualitas, komitmen organisasional, dan perilaku menyimpang baik itu penyimpangan interpersonal maupun organisasi.

5.3.1. Deskripsi Variabel Iklim Etis

Variabel iklim etis terdiri dari indikator kepedulian, hukum dan undang-undang, aturan, kebebasan terhadap prinsip etis. Distribusi jawaban responden terhadap variabel iklim etis dapat dilihat dalam tabel ini.

Tabel 5.6.
Distribusi Jawaban Responden pada variabel iklim etis

No	Indikator/ Item	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
		TS	STS	N	S	SS	
	Kepedulian (<i>caring</i>)						3.81
1	Kantor senantiasa memperhatikan kesejahteraan pegawai	2.1	4.3	21.9	49.8	21.9	3.85
2	Kebijakan yang diambil memperhatikan kebaikan seluruh pegawai	2.6	9.0	16.3	54.1	18.0	3.76
	Hukum dan Undang-undang (<i>Law dan Code</i>)						3.58
3	Semua pegawai bekerja sesuai UU Kepegawaian/ kode etik PNS	0.4	13.3	29.2	45.5	11.6	3.55
4	Setiap keputusan yang diambil sesuai aturan hukum yang berlaku	0.4	4.7	16.7	52.4	25.8	3.98
5	Semua pegawai sudah menerapkan disiplin kerja secara baik	0.4	24.5	32.2	40.3	2.6	3.20
	Aturan (<i>Rules</i>)						3.52
6	Semua pegawai bekerja sudah mengikuti SOP	0.4	15.5	24.9	47.6	11.6	3.55
7	Semua pegawai bekerja sudah mengikuti aturan secara benar	0.4	14.6	33.5	43.3	8.2	3.44

Lanjutan tabel 5.6

No	Indikator/ Item	Skor Jawaban					Mean
		1	2	3	4	5	
		TS	STS	N	S	SS	
8	Semua pegawai mengutamakan kepentingan kantor diatas kepentingan pribadi	0.4	15.0	25.8	45.9	12.9	3.56
Kebebasan Terhadap Prinsip Etis (Independence)							3.43
9	Semua pegawai memiliki prinsip etis secara pribadi	0.4	4.3	32.2	57.1	6.0	3.64
10	Semua pegawai bebas memutuskan apa yang terbaik bagi dirinya	6.9	19.7	30.5	31.3	11.6	3.21
Mean variabel Iklim etis					3,57		

Sumber: Data Primer diolah (2017)

Hasil diskriptif variabel iklim etis dalam Tabel 5.6 menjelaskan bahwa nilai rata-rata variabel iklim etis sebesar 3,57. Itu berarti bahwa tanggapan responden terhadap penerapan iklim etis masih tergolong cukup baik. Tabel ini juga menjelaskan bahwa indikator iklim etis berkisar antara 3,20-3,98. Hal ini dapat memberikan gambaran bahwa indikator iklim etis terbilang cukup baik. Nilai rata-rata tertinggi 3,98 ada pada indikator hukum dan kode etis yakni pada item “setiap keputusan sesuai aturan hukum yang berlaku” dan diikuti oleh item tentang “kantor memperhatikan kesejahteraan pegawai”. Itu berarti bagi pegawai perangkat daerah Provinsi Maluku khususnya pegawai yang memiliki Eselon 2B, 3A dan 3B menyatakan bahwa keputusan yang diambil telah disesuaikan dengan aturan kepegawaian yang berlaku dan merasakan bahwa kesejahteraan pegawai sudah diperhatikan secara baik.

Sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,20 ada pada item tentang pegawai sudah menerapkan disiplin kerja, yang berarti bahwa pegawai perangkat daerah di Provinsi Maluku khususnya kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB),

Seram Bagian Barat (SBB), Buru dan Kota Ambon belum semuanya menerapkan disiplin kerja secara baik dalam bekerja. Padahal, disiplin kerja adalah hal yang sangat penting untuk menghasilkan kinerja yang tinggi. Rendahnya disiplin kerja ini menjadi tanggungjawab pimpinan perangkat daerah khusus Dinas Daerah dan Badan Daerah

Hasil diskriptif variabel iklim etis ini juga menjelaskan keanekaragaman persepsi responden terhadap masing-masing indikator. Indikator kepedulian berfokus pada standar kebijakan secara etis berdasarkan kepedulian terhadap bawahan. Pada indikator kepedulian nilai rata-rata tertinggi ada pada item “kantor sudah mempedulikan kesejahteraan pegawai”. Itu berarti bagi pegawai eselon 2B, 3A dan 3B pada Dinas Daerah dan Badan Daerah Provinsi Maluku, masalah kesejahteraan pegawai sudah menjadi hal utama yang diprioritaskan baik berupa gaji, tunjangan, insentif, bonus, honor, dan sebagainya. Sedangkan nilai rata-rata terendah ada pada item “kebijakan yang diambil memperhatikan kebaikan seluruh pegawai”. Itu berarti belum semua kebijakan yang diambil memiliki tujuan semata-mata untuk kebaikan pegawai, tetapi untuk kepentingan pribadi

Pada indikator aturan (*rules*) mencerminkan standar prinsip etis yang berkaitan dengan penerimaan aturan-aturan yang telah ditentukan organisasi. Pada indikator aturan ini, nilai rata-rata tertinggi ada pada item “semua pegawai telah mengikuti SOP (*Standar Operational Prosedur*)”. Pegawai pemerintah daerah adalah pelayan publik, yang dalam bekerja harus sesuai SOP. *Standard Operational Prosedur* (SOP) secara umum diartikan sebagai serangkaian instruksi tertulis mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Tujuan penerapan SOP adalah tertib penyelenggaraan pemerintah. Dimana penerapan SOP secara baik oleh pegawai pemerintah daerah diharapkan meningkatkan kinerja

untuk menuju peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Itu berarti hampir sebagian besar pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah di Provinsi Maluku sudah bekerja berdasarkan *Standard Operational Prosedur* (SOP).

Nilai rata-rata terendah pada indikator aturan (*rules*) ada pada item “semua pegawai bekerja mengikuti aturan yang benar”. Dengan demikian, di organisasi perangkat daerah khusus Dinas Daerah dan Badan Daerah pada Kabupaten/ kota di Provinsi Maluku, belum semua pegawai bekerja mengikuti aturan secara benar. Berdasarkan hasil wawancara terbuka, hal ini bisa terjadi karena ketidakpahaman yang benar tentang aturan kepegawaian, disamping sikap masa bodoh dan tidak peduli dari pegawai. Selain itu penerapan *punishment* yang belum tegas, dan keteladanan pimpinanpun dapat menjadi alasan pelanggaran pegawai terhadap aturan yang diterapkan dalam pekerjaan.

Pada indikator kebebasan terhadap prinsip etis (*independence*), mencerminkan keyakinan moral dan sebuah prinsip yang dianggap baik oleh tiap individu. Nilai rata-rata tertinggi ada pada item “semua pegawai memiliki prinsip etis secara pribadi”. Itu berarti sebagai makhluk pribadi setiap pegawai negeri sipil memiliki prinsip-prinsip yang diyakini kebenarannya dan menjadi *value* bagi dirinya dalam melakukan pekerjaan, meskipun *value* itu belum tentu dapat diterima secara universal. Sedangkan nilai rata-rata terendah ada pada item “semua pegawai bebas memutuskan apa yang terbaik menurut dirinya” Itu berarti bagi pegawai negeri sipil dalam bekerja tidak sepenuhnya bebas memutuskan apa yang harus dilakukannya, kerana pegawai negeri sipil itu terikat dengan aturan-aturan yang berlaku. Meskipun secara moral hal itu baik bagi dirinya, tapi dunia birokrasi menghendaki pegawai bekerja sesuai tupoksi, hirarki, dan wewenang yang dimilikinya.

5.3.2. Deskriptif Variabel Budaya Nasional

Variabel budaya nasional terdiri dari 4 indikator yakni jarak kekuasaan, kolektifitas, maskulinitas, dan menghindari ketidakpastian. Tanggapan responden terhadap variabel budaya nasional dapat dilihat dalam tabel 5.7.

Tabel 5.7.
Distribusi Jawaban pada Variabel Budaya Nasional

No	Indikator/ Item	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS %	TS %	N %	S %	SS %	
	Jarak Kekuasaan (<i>power distance</i>)						3.64
1	Adanya jarak antara pimpinan dan bawahan dalam aktivitas kantor	3.0	33.0	24.5	34.8	4.7	3.05
2	Komunikasi antara pimpinan dan bawahan mudah aksesnya	0.0	3.0	16.3	56.2	24.5	4.02
3	Keputusan pimpinan memperhatikan masukan bawahan	0.0	7.7	26.2	39.1	27.0	3.85
	Kolektivitas (<i>collectivism</i>)						3.95
4	Hubungan antar pegawai di kantor terjalin dengan baik	0.9	3.9	12.9	56.7	25.8	4.03
5	Hubungan informal di luar kantor memperkuat hubungan kerja	0.9	7.3	16.3	55.4	20.2	3.87
	Maskulinitas (<i>masculinity</i>)						3.48
6	Semua pegawai menyukai pekerjaan yang menantang	1.7	20.2	42.5	33.9	1.7	3.14
7	Semua pegawai memiliki keinginan kuat untuk maju	0.0	6.4	23.6	52.4	17.6	3.81
	Menghindari Ketidakpastian (<i>Uncertainty Avoidance</i>)						3.83
8	Pegawai menghubungkan dengan aturan/hukum dalam menyikapi sesuatu yang belum pasti	0.0	1.3	12.4	55.4	30.9	4.16
9	Pegawai melihat sisi keyakinan jika ada ancaman dalam pekerjaan	0.4	10.3	33.5	50.2	5.6	3.50
	Mean variabel budaya nasional						3,71

Sumber : Data primer diolah (2017)

Hasil diskriptif variabel budaya nasional dalam Tabel 5.7 menguraikan persepsi responden terhadap variabel budaya nasional masih tergolong cukup, dengan nilai rata-rata 3,71. Artinya bagi perangkat daerah Provinsi Maluku, penerapan nilai-nilai budaya nasional secara keseluruhan terbilang cukup baik.

Nilai rata-rata (mean) pada indikator dari budaya nasional berkisar antara 3,05-4,16. Nilai rata-rata tertinggi 4,16 ada pada item “pegawai menghubungkan dengan aturan/hukum dalam menyikapi sesuatu yang belum pasti”. Yang berarti bahwa dalam melakukan aktivitas pekerjaan, jika ada sesuatu yang dirasakan masih tidak pasti, maka biasanya pegawai menyikapi dan melihatnya dari sudut pandang aturan atau hukum yang berlaku. Sedangkan rata-rata terendah sebesar 3,05 ada pada item “adanya jarak antara pimpinan dan bawahan dalam aktivitas kantor”. Banyak responden yang menyatakan tidak setuju dan netral pada item ini. Artinya “*power distance*” atau jarak kekuasaan antara pimpinan dan bawahan terlihat kecil. *Power distance* yang kecil bisa menyebabkan pimpinan kehilangan kewibawaan dan otoritas di mata bawahannya, karena bawahan tidak memandang pimpinan sebagai figur yang disegani dan ditaati, dan hal ini bisa menyebabkan terjadi perilaku-perilaku tidak etis dari bawahan. Dengan demikian ini harus menjadi fokus perhatian dari pimpinan. Pada indikator jarak kekuasaan, nilai rata-rata yang cukup rendah juga ada pada item “keputusan pimpinan memperhatikan masukan bawahan”. Hasil jawaban responden memperlihatkan bahwa masih banyak yang menyatakan sikap netral terhadap item ini. Artinya, tidak semua keputusan pimpinan memperhatikan masukan dari bawahannya. Pengambilan keputusan rasional oleh pimpinan melalui proses pertimbangan yang matang, jadi logis kalau tidak semua usulan, dan ide bawahan harus diikuti oleh pimpinan. Sedangkan nilai item tertinggi pada indikator

jarak kekuasaan adalah pada item “komunikasi pimpinan dan bawahan mudah aksesnya”. Dengan kata lain, pola komunikasi dapat berlangsung dengan baik.

Pada indikator kolektivitas, nilai rata-rata tertinggi ada pada item “hubungan antara pegawai di kantor terjalin baik”. Tetapi juga pada item pertanyaan “hubungan informal memperkuat hubungan formal”, masih ada responden yang menjawab netral. Itu artinya, sudah terjalin secara baik pola hubungan antara pegawai baik secara formal dan informal, dan hubungan secara informal harus lebih ditingkatkan.

Pada indikator maskulinitas, nilai item terendah justru ada pada item “semua pegawai menyukai pekerjaan menantang”. Presentase jawaban responden cukup besar yang menjawab tidak setuju dan netral pada item ini. Itu berarti di kalangan pegawai negeri khusus Dinas Daerah dan Badan Daerah Provinsi Maluku khususnya Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), Seram Bagian Barat (SBB), Buru dan Kota Ambon lebih merasa nyaman bekerja jika pekerjaan yang diberikannya lebih santai dan tidak memerlukan pengorbanan waktu seperti lembur dan juga keterlibatan emosional dan konseptual. Disisi lain, nilai rata-rata tertinggi di indikator ini ada pada item “semua pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk maju”. Itu artinya setiap individu dalam bekerja menginginkan pengembangan potensi dirinya dan pengembangan karier. Hal ini menjadi pekerjaan rumah bagi pimpinan, karena disatu sisi pegawai ingin berkembang tapi disisi lain sikap tidak mau bekerja lebih keras dan menantang masih ada.

Pada indikator menghindari ketidakpastian, maka pegawai lebih memilih melihatnya dari sisi hukum atau aturan, dibandingkan dari sisi keyakinan. Contohnya tentang mutasi, atau promosi jabatan, untuk menghindari ketidakpastian tentang hal ini, biasanya pegawai lebih menilainya dari sisi aturan kepegawaian yang berlaku.

5.3.3. Deskriptif Variabel Spiritualitas di tempat kerja

Variabel spiritualitas di tempat kerja memiliki 4 indikator yakni memaknai kerja, perasaan komunitas, kesamaan nilai dan kehidupan batin. Penjelasan jawaban responden terhadap variabel spiritualitas di tempat kerja ini dapat dilihat pada tabel 5.8.

Tabel 5.8.
Distribusi Jawaban Responden pada variabel Spiritualitas di tempat kerja

No	Indikator/Butir	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	N	S	SS	
		%	%	%	%	%	
	Memaknai Kerja (<i>meaningful work</i>)						3.69
1	Semua pegawai bersikap senang dalam bekerja	0.4	7.7	19.7	56.2	15.9	3.79
2	Semua pegawai bersemangat dalam bekerja	0.4	9.4	29.6	51.9	8.6	3.59
	Perasaan Komunitas (<i>sense of community</i>)						3.87
3	Semua pegawai mendukung satu sama lain	0.4	8.6	18.9	54.5	17.6	3.80
4	Semua pegawai bebas mengemukakan pendapat	1.3	5.2	16.7	56.7	20.2	3.89
5	Semua pegawai menganggap pegawai sebagai keluarga	1.3	7.7	17.2	44.2	29.6	3.93
6	Organisasi/kantor memberikan nilai tambah bagi semua pegawai	0.4	8.6	28.8	49.4	12.9	3.66
7	Semua pegawai merasa tujuannya sama dengan organisasi/kantor	3.0	22.3	40.8	30.0	3.9	3.09
	Kehidupan Batin (<i>Inner life</i>)						3.81
8	Keyakinan dan keimanan berdampak positif terhadap keputusan kerja	0.4	8.6	26.6	57.1	7.3	3.62
9	Semua pegawai menganggap pekerjaan sebagai ibadah	3.9	9.4	17.6	45.9	23.2	3,75
	Mean variabel spiritualitas di tempat kerja					3,68	

Sumber: Data primer diolah (2017)

Analisis diskriptif variabel spiritualitas di tempat kerja dalam Tabel 5.8 menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja bukan semata tentang agama, tetapi lebih dari itu, adalah menyangkut *meaning*, *purpose* dan *value*, dan berada pada level individu, kelompok dan organisasi. Nilai rata-rata variabel spiritualitas di tempat kerja sebesar 3,68. Artinya penerapan nilai-nilai spiritualitas di tempat kerja secara keseluruhan masih belum baik. Indikator spiritualitas di tempat kerja berkisar 3,09 – 3,93. Nilai rata-rata tertinggi 3,93 ada pada item “semua pegawai menganggap pegawai lain sebagai keluarga. Artinya bagi pegawai perangkat daerah, yang menjadi spirit utama dalam bekerja adalah ketika semua pegawai merasa memiliki hubungan baik dengan pegawai lain. Dan hal ini bisa menjadi motivasi dan semangat dalam bekerja. Sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,09 ada pada semua pegawai merasa tujuannya sama dengan organisasi/kantor. Jawaban ini menunjukkan bahwa tidak semua pegawai merasa bahwa tujuan pribadinya sama dengan tujuan organisasi atau kantor, dan hal ini sangat terlihat dari presentasi jawaban setuju yang minim pada item ini, dan presentasi jawaban tidak setuju yang cukup besar. Menselaraskan tujuan pribadi dan tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Tetapi setiap pegawai pasti menginginkan bahwa organisasi dapat memenuhi tujuan pribadinya. Saat tujuan pribadinya bersinggungan atau bertolak belakang dengan tujuan organisasi, maka bisa muncul sikap ketidakpuasan dalam bekerja.

Pada indikator memaknai kerja (*meaningful work*), maka nilai rata-rata yang lebih kecil ada pada item “semua pegawai bersemangat bekerja dari awal sampai akhir” karena banyak responden yang menjawab netral. Tidak meratanya semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai negeri dalam bekerja bisa disebabkan oleh banyak hal. Yang paling dominan menurut hasil wawancara pribadi adalah lingkungan kerja dan iklim kerja yang tercipta, selain karekteristik dan budaya pribadi yang dimiliki oleh

pegawai. Khusus di daerah kabupaten, maka lingkungan kerja termasuk didalamnya kondisi geografis yang cukup menantang dan jarak dari tempat tinggal dan kantor yang cukup jauh. Hal ini bisa menimbulkan rendahnya spirit dalam diri pegawai.

Pada indikator *Sense of Community* atau perasaan komunitas, terlihat rata-rata jawaban hampir sama pada item "semua pegawai mendukung satu sama lain", dan "semua pegawai bebas mengemukakan pendapat" dan "semua pegawai menganggap pegawai lain adalah saudara". Banyak responden yang menyatakan setuju pada ke tiga item itu, meskipun ada sedikit responden yang memilih netral. Itu berarti spiritualitas di tempat kerja akan terbangun dengan baik jika perasaan sebagai satu komunitas semakin ditingkatkan. Selain karena hubungan kerja dan keterkaitan dalam tugas, maka dari hasil kuisinoer terbuka, perasaan sebagai suatu komunitas menjadi tinggi bisa terjadi karena dilatarbelakangi oleh budaya-budaya lokal yakni budaya kekerabatan dan persaudaran yang dimiliki oleh tiap kabupaten baik Maluku Tenggara Barat (MTB), kabupaten Seram Bagian Barat (SBB), Kabupaten Buru dan Kota Ambon.

Pada indikator kesamaan nilai, maka selain responden berpersepsi setuju, masih banyak responden yang menyatakan netral pada item "kantor memberikan nilai tambah bagi pegawai". Itu berarti bagi pegawai, kantor tempatnya bekerja belum sepenuhnya memberikan nilai tambah bagi dirinya.

Pada indikator kehidupan batin (*inner life*), maka item pertanyaan "keyakinan dan keimanan berdampak positif bagi pengambilan keputusan, tidak jauh berbeda dalam jumlah persepsi responden dengan item "semua pegawai menganggap pekerjaan sebagai ibadah". Dimana masih ada responden yang banyak menjawab netral pada kedua item ini. Dengan kata lain, belum semua pegawai di kantor

merasakan betapa pentingnya keimanan dan keyakinan yang dimiliki dalam menunjang pekerjaan, serta belum semua pegawai juga merasakan bahwa pekerjaan adalah ibadah sehingga berusaha menjauhi perbuatan yang negatif.

5.3.4. Deskripsi Variabel Komitmen Organisasional

Variabel komitmen organisasional yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari indikator komitmen efektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan.

Penjelasan mengenai jawaban responden terhadap variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel 5.9

Tabel 5.9
Distribusi tanggapan responden terhadap variabel komitmen organisasional

No	Indikator/Item	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	N	S	SS	
		%	%	%	%	%	
	Komitmen Afektif						3.80
1	Semua pegawai bahagia berkarir di Kantor	0.4	3.4	20.2	59.2	16.7	3.88
2	Semua pegawai memiliki rasa kuat terhadap pekerjaan	0.9	7.7	24.9	51.9	14.6	3.72
	Komitmen Normatif						4.04
3	Loyalitas menjadi alasan semua pegawai untuk tetap bekerja	0.4	3.0	20.2	52.8	23.6	3.96
4	Tetap tinggal bekerja penting bagi karir pegawai	0.4	1.3	10.7	62.2	25.3	4.11
	Komitmen Berkelanjutan						3.94
5	Sulit melepaskan pekerjaan sebagai PNS	2.6	3.9	11.2	44.2	38.2	4.12
6	Tidak ada pilihan lain untuk meninggalkan pekerjaan sekarang	0.4	7.7	21.9	45.9	24.0	3.85
7	Banyak hal akan terganggu jika meninggalkan pekerjaan	0.4	6.9	19.3	52.8	20.6	3.86
	Nilai mean variabel komitmen organisasional						3,92

Sumber: Data primer diolah (2017)

Analisis diskriptif variabel komitmen organisasional pada Tabel 5.9 menjelaskan tentang perasaan karyawan untuk tetap berada di organisasi. Nilai rata-rata variabel komitmen organisasional mencapai 3,92. Artinya pegawai perangkat

daerah Provinsi Maluku sudah memiliki komitmen organisasional secara baik. Indikator komitmen organisasional memiliki nilai rata-rata berkisar 3,72 - 4,12. Nilai rata-rata tertinggi yakni 4,12 ada pada pertanyaan pegawai sulit melepaskan pekerjaan sebagai PNS. Dan hal ini sudah pasti demikian, karena status sebagai Pegawai Negeri Sipil selain menjadi sebuah prestise dan kebanggaan yang diinginkan semua orang, tapi juga PNS menjajikan masa depan yang baik dan memberikan jaminan di hari tua, sehingga sangatlah sulit bagi pegawai untuk melepaskan pekerjaan PNS dan berpindah ke pekerjaan lain. Sedangkan nilai rata-rata terendah sebesar 3,72 ada pada pertanyaan semua pegawai memiliki perasaan yang kuat terhadap pekerjaan. Itu berarti komitmen yang dimiliki semua pegawai sudah terlihat dengan baik, meskipun masih ada pegawai yang belum memiliki perasaan yang kuat terhadap pekerjaan, karena masih banyak pegawai yang menyatakan sikap netral terhadap item ini.

Pada indikator komitmen afektif responden mempersepsikan keterlibatan emosinya terhadap organisasi. Nilai rata-rata antara item "semua pegawai bahagia berkarier di kantor" dan "pegawai memiliki rasa yang kuat terhadap pekerjaan", tidak jauh berbeda. Selain responden menyatakan sikap setuju terhadap item ini, masih banyak responden juga yang menyatakan sikap netral. Itu berarti tidak semua pegawai memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap organisasi. Hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan, sebab komitmen afektif yang tinggi adalah sebuah indikasi bahwa pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja. Organisasi membutuhkan pegawai yang berkinerja, tetapi pegawai juga menginginkan pekerjaan yang menyenangkan, kesempatan untuk promosi dan berkembang dan iklim kerja yang mendukung pegawai bisa berkarier dengan lebih baik.

Pada indikator komitmen normatif responden berpersepsi tentang rasa berkewajiban terhadap organisasi. Nilai rata-rata tidaklah jauh berbeda untuk kedua item dari indikator komitmen normatif. Tetapi nilai rata-rata yang lebih rendah ada pada item tentang loyalitas. Dari dua item pertanyaan yakni “loyalitas menjadi alasan bagi pegawai untuk tetap bekerja” dan “tetap tinggal bekerja penting bagi karier pegawai”, maka responden banyak bersepsi setuju dan sangat setuju. Meskipun ada juga responden yang memilih netral pada item “loyalitas menjadi alasan pegawai untuk tetap bekerja”. Semakin tinggi loyalitas pegawai terhadap organisasi dan pekerjaan, menunjukkan semakin tinggi komitmen normatif pegawai tersebut. Konsekuensi logis untuk para pejabat di lingkungan pemerintah daerah adalah terus membangun, meningkatkan dan mempertahankan loyalitas pegawai, baik di lingkungan Dinas Daerah maupun Badan Daerah.

Pada indikator komitmen berkelanjutan menunjukkan persepsi responden terhadap resiko yang dikeluarkan jika meninggalkan pekerjaan. Nilai rata-rata tertinggi ada item “sulit melepaskan pekerjaan sebagai PNS”. Sedangkan nilai rata-rata dua item lainnya hampir sama. Artinya bagi pegawai negeri di kabupaten/ kota Provinsi Maluku khusus Dinas Daerah dan Badan Daerah, tidak ada pilihan lain jika meninggalkan pekerjaan PNS dan banyak hal yang terganggu jika meninggalkan pekerjaan, akan membuat pegawai menjadi lebih berusaha meningkatkan komitmennya terhadap pekerjaan dan organisasi

5.3.5. Deskripsi Variabel Perilaku Menyimpang

Perilaku menyimpang dijabarkan dengan dua indikator utama yakni penyimpangan interpersonal dan penyimpangan organisasi. Adapun jawaban responden terhadap variabel perilaku menyimpang ini dapat dilihat dalam tabel ini.

Tabel 5.10. Distribusi Jawaban responden pada variabel perilaku menyimpang

No	Indikator/Item	Jawaban Responden					Mean
		1	2	3	4	5	
		STS	TS	N	S	SS	
		F	f	F	f	F	
		%	%	%	%	%	
	Penyimpangan Interpersonal						2,94
1	Ada pegawai yang menyinggung teman seantor	5,6	16,7	22,3	47,2	8,2	3,36
2	Ada pegawai yang berkomunikasi tidak sopan	6,4	25,8	24,5	40,3	3,0	3,08
3	Ada pegawai yang membicarakan pengalaman orang lain yang sifatnya pribadi	4,7	28,3	26,6	38,2	2,1	3,05
4	Ada pegawai yang melakukan kekerasan	23,6	49,8	9,4	15,9	1,3	2,21
5	Ada pegawai yang melaporkan kejelekan rekannya	7,7	26,2	27,5	36,1	2,6	3,00
	Penyimpangan Organisasi						3,12
1	Ada pegawai yang mengambil barang milik kantor	12,4	33,5	21,9	27,0	5,2	2,79
2	Ada pegawai yang melakukan kesalahan pertanggungjawaban	4,3	18,9	31,3	43,8	1,7	3,20
3	Ada pegawai yang menyalahgunakan jabatan	9,4	26,6	30,0	30,0	3,9	2,92
4	Ada pegawai yang menyalahgunakan keuangan	12,4	36,9	22,3	24,5	3,9	2,70
5	Ada pegawai yang bersantai pada jam kantor	5,2	18,0	19,7	49,8	7,3	3,36
6	Ada pegawai yang memperpanjang waktu istirahat	6,0	10,7	22,7	50,2	10,3	3,48
7	Ada pegawai yang tidak taat perintah pimpinan	5,2	25,3	15,9	49,4	4,3	3,22
8	Ada pegawai yang belum bisa memegang rahasia kepegawaian (kantor)	8,2	15,5	25,3	43,8	7,3	3,27
	Mean variabel perilaku menyimpang				3,03		

Sumber: Data primer diolah (2017)



Analisis diskriptif perilaku menyimpang di tempat kerja dalam Tabel 5.10 menjelaskan persepsi responden terhadap perilaku yang bertentangan dengan norma-norma yang berlaku dalam organisasi, yang mengancam keberlangsungan hubungan individu maupun organisasi secara menyeluruh. Nilai rata-rata variabel perilaku menyimpang Untuk indikator perilaku menyimpang individu masing-masing item memiliki nilai rata-rata berkisar 2,21 – 3,36. Dari distribusi jawaban, terlihat masih adanya perilaku menyimpang interpersonal yang dilakukan di tempat kerja oleh ada pegawai perangkat daerah di Provinsi Maluku. Nilai rata-rata tertinggi ada pada item pertanyaan "masih ada pegawai yang menyinggung teman seantor". Dengan kata lain dalam aktivitas pekerjaan kantor, perilaku saling menyinggung sesama pegawai masih terlihat. Terbukti dengan tingginya presentase jawaban yang menyatakan setuju. Hal ini bisa terjadi dikaitkan dengan karakter pribadi yang dibawa ke lingkungan kantor. Selain itu nilai rata-rata tertinggi juga ada pada pertanyaan masih ada pegawai yang berkomunikasi tidak sopan dan masih ada pegawai yang membicarakan orang lain yang bersifat pribadi atau gosip. Dengan kata lain bahwa di lingkungan pegawai perangkat daerah kartakter dan perilaku pegawai yang harus diperbaiki. Sebab jika terus berlangsung maka hubungan kerja akan semakin renggang antar sesama pegawai dan barakibat fatal pada pekerjaan kantor. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah pada pertanyaan masih ada pegawai yang melakukan kekerasan dan masih ada pegawai yang melaporkan kejelekan orang lain. Ini mendanakan bahwa perilaku menyimpang seperti ini sangat kecil terlihat dalam lingkungan pegawai perangkat daerah Provinsi Maluku.

Analisis diskriptif variabel perilaku menyimpang organisasi menunjukkan nilai rata-rata berkisar 2,70-3,48. Nilai rata-rata tertinggi yaitu 3,48 pada pertanyaan

masih ada pegawai yang memperpanjang waktu istirahat. Fenomena yang terlihat selama ini yakni di sela-sela aktivitas pekerjaan pegawai pemerintah daerah Provinsi Maluku, pegawai masih menggunakan waktu istirahat dengan seenaknya.

Jika dilihat dari presentasi jawaban responden, maka presentasi terbesar responden menjawab setuju pada item ini. Selain itu, manajemen waktu juga harus diperhatikan sebaik-baiknya terutama dengan waktu datang dan pulang kantor. Indikator berikutnya yang memiliki nilai mean tertinggi yakni pada item pertanyaan pegawai masih bersantai pada jam kantor. Dimana presentase terbesar menjawab setuju pada item ini. Diskripsi berdasarkan nilai rata-rata ini juga menerangkan bahwa indikator perilaku menyimpang organisasi ini cukup tinggi pada item pertanyaan “masih ada pegawai yang pegawai yang belum bisa memegang rahasia kantor (jabatan), masih ada pegawai yang tidak taat pada pimpinan dan masih ada pegawai yang menyalahgunakan pertanggungjawaban keuangan”. Itu artinya, perilaku-perilaku menyimpang diatas harus dikurangi dan dicari solusi penanganannya.

Sedangkan indikator lain yang memiliki nilai rata-rata cukup tinggi dan harus memerlukan perhatian antara lain pada item “masih ada pegawai yang melakukan kesalahan pertanggungjawaban”, “masih ada pegawai yang bersantai pada jam kantor”, masih ada pegawai yang memperpanjang waktu istirahat”, “masih ada pegawai yang tidak taat perintah pimpinan”, serta “masih ada pegawai yang belum bisa memegang rahasia kepegawaian (kantor)”. Jika kita melihat dari presentase jawaban, maka sebagian besar responden menjawab setuju bahwa pegawai perangkat daerah Provinsi Maluku masih belum taat memegang rahasia kantor (43,8), masih ada pegawai yang tidak taat pada pimpinan (49,4), masih ada pegawai yang melakukan kesalahan pertanggungjawaban keuangan (49,8). Perilaku

menyimpang yang berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi ini dilakukan secara sadar oleh pegawai negeri. Sikap melanggar Peraturan Pemerintah No 53 tahun 2010 telah menjadi “*image*” buruk profil PNS sebagai pelayan publik dimata masyarakat, yang harus terus diupayakan pengurangannya demi menciptakan *Good Government* dan *Good Governance*.

5. 4. Hasil Analisis dan Evaluasi SEM PLS

Penelitian ini menggunakan model SEM PLS dan diolah dengan SmartPLS versi 3 untuk mengevaluasi model penelitian. Perhitungan PLS dalam penelitian ini menggunakan *second order* atau kadang juga disebut dengan *higher-order measurement model*. Pada model *second order* dapat menerangkan secara teori hubungan antara item, indikator dan konstruk. Pada beberapa model penelitian, konstruk dapat terdiri atas berbagai dimensi atau komponen sehingga disebut konstruk multidimensional (Hair *et. al*, 2014; Sholihin dan Ratmono, 2013). Beberapa hal akan menjadi alasan untuk menggunakan model *second order* (Hair *et. al.*, 2006). Ada alasan teoritis yang mengharapkan keberadaan konstruk yang bertingkat. Model hirarkhi mengurangi penjelasan teori yang bersifat sederhana. Teori akan di*explore* lebih meluas dan mendalam. Dalam hal ini, model *second order* dapat memberikan penjelasan hubungan item terhadap indikator dan indikator terhadap variabel. Selain itu model hirarkhi dapat mengurangi tingkat keakuratan luasnya generalisasi. Kondisi lain yang disarankan dalam penerapan model *second order* adalah sekurang-kurang ada tiga konstruk pada level first order, dan pada masing-masing sekurang-kurangnya ada dua item (Garson, 2012). Selain alasan teoritis maka, menggunakan *second order* maka ada konsistensi internal yang tinggi pada waktu test, dengan menggunakan kuisisioner untuk mengukur konstruk tertentu

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 nilai *path coefficient*, inner model T-statistic, dan nilai *total effect* yang menunjukkan tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen (Hartono dan Abdillah, 2009). Hasil evaluasi model tersaji dalam lampiran.

5.4.1. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pemeriksaan validitas dan reliabilitas konstruk dilakukan sejumlah cara. Pengujian ini dilakukan untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Suatu model memiliki validitas *konvergen* apabila nilai *outer loading* > 0,7, *communality* > 0,5, dan *average variance extracted (AVE)* > 0,5 (Hartono dan Abdillah, 2009). Namun, model pengukuran dengan nilai *outer loading* 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup untuk penelitian yang bersifat eksploratori (Ghozali, 2011).

Tabel 5.11
Loading Factor dan Nilai VIF

Variabel	Indikator	Item	Loading	VIF
Iklim Etis	Kepedulian	IE.1	0,852	-
		IE.2	0,877	-
		IE.3	0,863	-
		IE.4	0,831	-
		IE.5	0,751	-
		IE.6	0,923	-
		IE.7	0,916	-
		IE.8	1,000	-
		IE.9	0,908	-
		IE.10	0,722	-
Budaya	Jarak kekuasaan	BN.1	-0,551	1,10
		BN.2	0,810	1,31
		BN.3	0,836	1,30
		BN.4	0,878	1,44

Lanjutan tabel 5.11

Variabel	Indikator	Item	Loading	VIF
Spiritual	Menhindari ketidakpastian	BN.5	0,885	1,44
		BN.6	0,836	1,07
		BN.7	0,752	1,07
	Maskulinitas	BN.8	0,948	1,03
		BN.9	0,495	1,03
		SP.1	0,902	-
	Perasaan komunitas	SP.2	0,887	-
		SP.3	0,827	-
		SP.4	0,720	-
SP.5		0,894	-	
SP.6		0,889	-	
Kesamaan nilai	SP.7	0,736	-	
	SP.8	0,726	-	
Komitme	Afektif	SP.9	0,872	-
		KO.1	0,921	-
		KO.2	0,911	-
	Normatif	KO.3	0,896	-
		KO.4	0,886	-
	Berkelanjutan	KO.5	0,780	-
		KO.6	0,868	-
Perilaku	Individu	KO.7	0,847	-
		PMI.1	0,862	-
	PMI.2	0,902	-	
	PMI.4	0,655	-	
	PMI.5	0,806	-	
	Organisasi	PMO.	0,722	-
		PMO.	0,778	-
		PMO.	0,782	-
		PMO.	0,798	-
		PMO.	0,770	-
PMO.		0,766	-	
PMO.	0,756	-		
PMO.	0,824	-		

Sumber : Lampiran

Hasil pengujian *outer model* yang bersifat reflektif menunjukkan bahwa seluruh item memiliki *outer loading* lebih dari 0,50. Sedangkan pada *outer model* yang bersifat formatif tidak ada batasan besar koefisien tetapi perlu dihitung besar nilai *variance inflation factor* (VIF) untuk menganalisis adanya multikolinieritas tinggi

antar item pada satu indikator. Pada bagian *outer model* ini seluruh konstruk didesain *second order* dalam artian konstruk ini terukur dua tingkat oleh indikator dan itemnya.

Selain uji validitas, suatu model pengukuran dikatakan baik apabila memiliki tingkat reliabilitas yang cukup. Reliabilitas menunjukkan tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai koefisien *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,70, tetapi nilai 0,60 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat eksploratori (Hartono dan Abdillah, 2009; Hair *et al.*, 2010). Reliabilitas model pengukuran juga dapat dinilai dari besar koefisien *composite reliability*, termasuk dalam kategori baik apabila koefisien ini mencapai 0,70 atau lebih. Dua cara lain dalam menilai reliabilitas adalah koefisien *average variance extracted (AVE)* dan *communality*, termasuk dalam kategori baik apabila koefisien ini mencapai 0,50 atau lebih. Koefisien AVE akan mempunyai nilai yang sama persis dengan *communality*. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki koefisien *cronbach's alpha* lebih dari 0,60, koefisien *composite reliability* lebih dari 0,70, serta koefisien AVE dan *communality* lebih dari 0,50. Dengan demikian, semua model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi.

Tabel 5.12.
Hasil Validitas Konvergen

Konstruk	Koefisien Alpha Cronbach	Composite Reliability	AVE
Iklim Etis			
Kepedulian	0.663	0.856	0.748
Hukum Etis	0.747	0.856	0.666
Aturan	0.817	0.916	0.845
Pengutamaan	1.000	1.000	1.000

Lanjutan Tabel 5.12

Konstruk	Koefisien Alpha Cronbach	Composite Reliability	AVE
Kebebasan	0.636	0.803	0.673
Spiritualitas di tempat kerja			
Makna	0.750	0.889	0.800
Perasaan	0.747	0.856	0.667
Kesamaan	0.611	0.798	0.665
Kehidupan	0.659	0.782	0.644
Komitmen Organisasi			
Afektif	0.808	0.912	0.839
Normatif	0.740	0.885	0.794
Berkelanjutan	0.780	0.871	0.693
Perilaku menyimpang			
Individu	0.871	0.908	0.666
Organisasi	0.905	0.923	0.601

Sumber :Lampiran

Selain memenuhi validitas konvergen, suatu model pengukuran 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 kepedulian mempunyai koefisien AVE sebesar 0,748 maka didapatkan akar AVE sebesar 0,865. Besar koefisien korelasi konstruk kepedulian dengan konstruk lainnya berkisar -0,232 – 0,684 sehingga analisis ini memberikan kesimpulan adanya *discriminant validity* yang baik.

Tabel 5.13
Hasil Perhitungan *Discriminant Validity*

Konstruk	AVE.	Kepedulian	Hukum Etis	Aturan	Pengutamaan	Kebebasan
Kepedulian	0.748	(0,865)	0,684	0,559	0,391	0,349
Hukum Etis	0.666	0,684	(0,816)	0,699	0,557	0,398
Aturan	0.845	0,559	0,699	(0,919)	0,536	0,286
Pengutamaan	1.000	0,391	0,557	0,536	(1,000)	0,315
Kebebasan	0.673	0,349	0,398	0,286	0,315	(0,820)

Lanjutan Tabel 5.13

Makna	0.800	0,404	0,417	0,378	0,264	0,267
Perasaan	0.667	0,395	0,400	0,394	0,274	0,306
Kesamaan	0.665	0,298	0,297	0,331	0,207	0,296
Kehidupan	0.644	0,328	0,358	0,330	0,438	0,235
Afektif	0.839	0,523	0,457	0,325	0,349	0,300
Normatif	0.794	0,280	0,326	0,313	0,336	0,161
Berkelanjutan	0.693	0,307	0,378	0,298	0,195	0,251
Individu	0.666	-0,232	-0,333	-0,256	-0,287	-0,229
Organisasi	0.601	-0,244	-0,353	-0,264	-0,316	-0,266

Konstruk	AVE	Makna	Perasaan	Kesamaan	Kehidupan
Kepedulian	0.748	0,404	0,395	0,298	0,328
Hukum Etis	0.666	0,417	0,400	0,297	0,358
Aturan	0.845	0,378	0,394	0,331	0,330
Pengutamaan	1.000	0,264	0,274	0,207	0,438
Kebebasan	0.673	0,267	0,306	0,296	0,235
Makna	0.800	(0,894)	0,697	0,518	0,409
Perasaan	0.667	0,697	(0,817)	0,506	0,547
Kesamaan	0.665	0,518	0,506	(0,815)	0,453
Kehidupan	0.644	0,409	0,547	0,453	(0,802)
Afektif	0.839	0,481	0,482	0,428	0,420

Konstruk	AVE	Makna	Perasaan	Kesamaan	Kehidupan
Normatif	0.794	0,429	0,478	0,302	0,341
Berkelanjutan	0.693	0,215	0,357	0,271	0,256
Individu	0.666	-0,241	-0,287	-0,243	-0,202
Organisasi	0.601	-0,300	-0,348	-0,247	-0,238

Konstruk	AVE	Afektif	Normatif	Berkelanjutan	Individu	Organisasi
Kepedulian	0.748	0,523	0,280	0,307	-0,232	-0,244
Hukum Etis	0.666	0,457	0,326	0,378	-0,333	-0,353
Aturan	0.845	0,325	0,313	0,298	-0,256	-0,264
Pengutamaan	1.000	0,349	0,336	0,195	-0,287	-0,316
Kebebasan	0.673	0,300	0,161	0,251	-0,229	-0,266
Makna	0.800	0,481	0,429	0,215	-0,241	-0,300
Perasaan	0.667	0,482	0,478	0,357	-0,287	-0,348
Kesamaan	0.665	0,428	0,302	0,271	-0,243	-0,247
Kehidupan	0.644	0,420	0,341	0,256	-0,202	-0,238
Afektif	0.839	(0,916)	0,572	0,534	-0,400	-0,378

Lanjutan Tabel 5.13

Konstruk	AVE	Afektif	Normatif	Berkelanjutan	Individu	Organisasi
Normatif	0.794	0,572	(0,891)	0,382	-0,307	-0,318
Berkelanjutan	0.693	0,534	0,382	(0,832)	-0,379	-0,380
Individu	0.666	-0,400	-0,307	-0,379	(0,816)	0,810
Organisasi	0.601	-0,378	-0,318	-0,380	0,810	(0,775)

Sumber : Lampiran

Tabel 5.13 menyajikan perhitungan akar AVE suatu konstruk dan nilai korelasi antar konstruk. Hasil pengujian menunjukkan nilai akar AVE suatu variabel lebih tinggi jika dibandingkan nilai korelasi antar variabel.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model pengukuran penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan. Dalam berbagai sudut penilaian yang dilakukan pada validitas dan reliabilitas konstruk didapatkan kesimpulan seluruh item pertanyaan dapat digunakan sebagai pengukur variabel dalam penelitian ini.

5 4.2. Uji Kecocokan Model

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 5.14. Nilai R^2 untuk variabel spiritualitas di tempat kerja adalah 0,340. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi spiritualitas di tempat kerja di tempat kerja yang dijelaskan oleh iklim etis dan budaya nasional sebesar 34,0%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R^2 untuk variabel komitmen organisasi adalah 0,496. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi komitmen organisasi yang dijelaskan oleh iklim etis, budaya nasional dan spiritualitas di tempat kerja sebesar 49,8%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R^2 untuk variabel komitmen organisasi adalah 0,496. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi komitmen organisasi yang dijelaskan oleh iklim etis, budaya nasional dan

spiritualitas di tempat kerja sebesar 49,8%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R^2 untuk variabel perilaku menyimpang adalah 0,260. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi perilaku menyimpang yang dijelaskan oleh iklim etis, budaya nasional, spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasi sebesar 26,0%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain.

Tabel 5.14.
Hasil Pengukuran R-Square

Variabel	R^2
Iklim Etis	-
Budaya Nasional	-
Spiritual	0,340
Komitmen	0,496
Perilaku Menyimpang	0,260

Sumber : Lampiran

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

$$R_m^2 = 1 - (1 - R_1^2) \dots (1 - R_n^2)$$

$$R_m^2 = 1 - (1 - 0,340)(1 - 0,496)(1 - 0,260)$$

$$R_m^2 = 1 - 0,246$$

$$R_m^2 = 0,754$$

Hasil penghitungan menunjukkan nilai R_m^2 inner model sebesar 0,754 yang berarti model penelitian ini memiliki kecocokan model yang tinggi. Ketepatan model sebesar 75,4% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan

hubungan struktural dari kelima variabel yang diteliti adalah sebesar 75,4% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

5.4.3. Matriks Korelasi Variabel Laten

Pada kelima variabel yang ada dalam model memiliki koefisien korelasi bertanda positif maupun negatif dengan kisaran -0,339 hingga 0,618. Koefisien korelasi pada hubungan antar variabel adalah signifikan, karena nilai kritis koefisien korelasi pada ukuran sampel sebesar 233 adalah 0,215. Tabel berikut adalah matriks korelasi antar variabel.

Tabel 5.15
Matriks Korelasi Antar Variabel

	Iklm Etis	Budaya Nasional	Spiritualitas di tempat kerja	Komitmen Organisasional	Perilaku Menyimpang
Iklm Etis	1,000				
Budaya Nasional	0,469	1,000			
Spiritual	0,518	0,479	1,000		
Komitmen	0,517	0,618	0,560	1,000	
Perilaku Menyimpang	-0,377	-0,413	-0,339	-0,467	1,000

Sumber : Lampiran

Koefisien korelasi antara iklim etis dan budaya nasional dengan spiritualitas di tempat kerja berkisar 0,479 – 0,518 menjelaskan adanya korelasi positif di ketiga variabel ini. Spiritualitas di tempat kerja cenderung akan lebih kuat jika berada pada suatu lingkungan dengan iklim etis yang bagus serta budaya nasional yang baik.

Koefisien korelasi antara iklim etis, budaya nasional dan spiritualitas di tempat kerja dengan komitmen organisasi berkisar 0,517 – 0,618 menjelaskan adanya korelasi positif di keempat variabel ini. Komitmen organisasi cenderung menguat jika berada pada suatu lingkungan dengan iklim etis yang bagus, budaya nasional yang baik dan spiritualitas di tempat kerja yang kuat di tempat kerja.

Koefisien korelasi antara iklim etis, budaya nasional, spiritualitas di tempat kerja di tempat kerja dan komitmen organisasi dengan berkisar $-0,339$ hingga $-0,467$ menjelaskan adanya korelasi negatif di kelima variabel ini. Penyimpangan perilaku cenderung melemah jika berada pada suatu lingkungan dengan iklim etis yang bagus, budaya nasional yang baik, spiritualitas di tempat kerja yang kuat di tempat kerja dan komitmen organisasi yang tinggi.

5.5. Hubungan Nilai Rerata (Mean) dan Nilai Loading Faktor

Untuk melihat hubungan dan mengkonfirmasi temuan secara teoritis dan empiris pada pegawai perangkat daerah (OPD) Kabupaten/ Kota di provinsi Maluku maka perlu membandingkan persepsi responden yang tercermin lewat nilai rerata dan hasil evaluasi model pengukuran yang tercermin oleh nilai *loading factor*.

Loading factor adalah besar korelasi antara indikator dan konstruk laten. Nilai rerata tertinggi dari item/indicator menunjukkan bahwa responden menyatakan bahwa item/indicator itu yang harus diperhatikan dalam variabel itu, dan itu yang menjadi perhatian utama dalam pelaksanaannya di pegawai perangkat daerah (OPD) selama ini. Sedangkan nilai *loading factor* yang tertinggi menunjukkan bahwa item tersebut merupakan pengukur terkuat terhadap indicator/variabel dan harus mendapatkan perhatian dalam pembentukan indicator/variabel.

5.5.1. Variabel Iklim Etis

Nilai *Loading factor* dan nilai rerata variabel iklim etis dapat dilihat pada tabel 5.16 ini.

Tabel 5.16 Loading Factor dan Nilai Rerata Variabel Iklim Etis

Indikator	Item	Loading Factor	Mean
	Kantor memperhatikan kesejahteraan pegawai	0,852	3,85

Indikator	Item	Loading Factor	Mean
Kepedulian	Pegawai telah melakukan pekerjaan sesuai aturan	0,877	3,76
Nilai Rata-rata dan Loading factor indikator Kepedulian		0,803	3,81
Hukum dan Kode Etis	Semua pegawai bekerja sesuai UU Kepegawaian/kode etik PNS	0,863	3,55
	Keputusan yang diambil sesuai aturan yang berlaku	0,831	3,98
	Semua pegawai menerapkan disiplin kerja secara baik	0,751	3,20
Nilai rata-rata dan Loading factor indikator hukum dan kode etis		0,918	3,58
Aturan	Semua pegawai dalam bekerja pegawai mengikuti SOP	0,923	3,55
	Semua pegawai sudah mengikuti aturan secara benar	0,916	3,44
Nilai rata-rata dan Loading Factor indikator Aturan		0,838	3,52
Pengutamaan kepentingan Organisasi	Pegawai mengutamakan kepentingan kantor diatas kepentingan pribadi	1,000	3,56
Nilai rata-rata dan loading factor indikator pengutamaan kepentingan organisasi		0,678	0,356
Kebebasan Terhadap Prinsip Etis	Dalam bekerja, semua pegawai menerapkan prinsip etis secara baik	0,908	3,64
	Dalam bekerja semua pegawai memutuskan apa yang terbaik bagi dirinya	0,722	3,21
Nilai loading faktor dan rata-rata indikator kebebasan terhadap prinsip etis		0,539	3,43

Sumber : Hasil Olahan Data (2017)

Berdasarkan tabel 5.15, terlihat bahwa Variabel iklim etis memiliki 5 (tiga) indikator yakni kepedulian, hukum dan kode etis, aturan, pengutamaan kepentingan organisasi dan kebebasan terhadap prinsip etis. Hasil uji model pengukuran, didapatkan nilai loading faktor tertinggi ada pada indikator hukum dan kode etis, terutama pada item pegawai bekerja sesuai dengan undang-undang kepegawaian dan kode etis PNS. Itu artinya dalam membentuk variabel iklim etis, maka indikator hukum dan kode etis harus lebih dominan dan mendapat perhatian utama. Nilai

loading faktor tertinggi belum tentu dibarengi dengan nilai rata-rata (*mean*) yang tinggi pula. Nilai *mean* pada indikator hukum dan kode etis masih tergolong cukup rendah, terutama ada pada item pegawai menerapkan disiplin dalam bekerja.

Artinya belum semua pegawai bekerja sesuai dengan undang-undang kepegawaian dan kode etis PNS, dan belum semua pegawai sudah melakukan disiplin kerja secara baik. Hal inilah yang harus diperhatikan dan ditingkatkan. Itu berarti pimpinan Dinas Daerah dan Badan Daerah harus lebih instendif dalam mensosialisasikan undang-undang kepegawaian, serta meningkatkan fungsi pengawasan dan pemberian *punishment* bagi pegawai yang melakukan

Disisi lain, nilai *mean* terendah yang harus mendapat perhatian juga adalah pada pada item indikator kebebasan terhadap prinsip etis yakni pegawai memutuskan apa yang terbaik menurut dirinya. Artinya pegawai belum bisa secara maksimal membedakan mana keputusan yang berhubungan dengan prinsip etis secara pribadi. Hal ini bisa terjadi karena pengaruh lingkungan kerja ataupun lingkungan internal pegawai itu. Dengan demikian organisasi perangkat daerah (OPD) khusus Badan Daerah dan Dinas Daerah harus mampu memotivasi pegawai lewat pelatihan atau *workshop-workshop* peningkatan kapabilitas dan integritas pegawai negeri sipil yang berhubungan dengan pengambilan keputusan.

Selain itu, item yang memiliki *loading faktor* yang cukup tinggi juga ada pada item pengutamakan kepentingan organisasi yang berfokus pada pegawai mengutamakan kepentingan kantor di atas kepentingan pribadi. Artinya untuk membentuk variabel iklim etis maka indikator ini juga harus diperhatikan, karena merupakan item tunggal. Sementara hasil persepsi responden menunjukkan nilai rerata pada indikator dan item ini masih tergolong rendah bahkan cenderung kurang baik. Artinya indikator dan item ini harus menjadi fokus perhatian pegawai

perangkat daerah di kabupaten/kota Provinsi Maluku. Mengutamakan kepentingan kantor diatas kepentingan pribadi, salah satu contoh yang nyata terjadi adalah meninggalkan tugas kantor yang penting saat itu karena menjemput anak di sekolah atau karena urusan keluarga. Padahal semestinya bisa didelegasikan kepada orang lain. Akibatnya pekerjaan kantor menjadi terbengkalai dan target yang diinginkan tidak tercapai tepat waktu. Hal inilah yang harus diperhatikan oleh pimpinan untuk dapat menegur dan menghimbau bawahannya. Kedepannya, agar penerapan iklim etis dapat dirasakan secara baik di pegawai perangkat daerah khusus Badan Daerah dan Dinas Daerah Provinsi Maluku, maka perilaku mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi haruslah tercermin dalam pelaksanaan tugas dan aktivitas kantor. Pimpinan Dinas Daerah ataupun Badan Daerah harus lebih dulu menjadi contoh dalam hal ini, selain terus memberi motivasi kepada pegawai tentang pentingnya mendahulukan kepentingan kantor demi menghasilkan kinerja.

Sementara untuk nilai *mean* tertinggi pada indikator hukum dan kode etis yang harus dipertahankan dan ditingkatkan adalah tentang item keputusan yang diambil sesuai dengan aturan yang berlaku. Fungsi aturan bagi pegawai negeri adalah menjamin tata tertib serta kelancaran tugas pegawai negeri sipil, agar kewajiban sebagai pelayan publik dapat dilakukan dengan baik. Dengan demikian, setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan dalam hal ini pejabat pemerintah haruslah tetap berdasarkan aturan. Aturan-aturan bagi pegawai antara lain dijabarkan dalam Peraturan pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Undang-Undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Apatatur Sipil Negara (ASN), Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Daerah No 32 tahun 2011 tentang

Kode Etik Pegawai Negeri Sipil, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dan aturan-aturan penting lainnya.

5.5.2. Variabel Budaya Nasional

Nilai *Loading factor* dan nilai rerata variabel budaya nasional dapat dilihat pada tabel 5.17 ini.

Tabel 5.17
Nilai *Loading Factor* Dan Nilai Rerata Variabel Budaya Nasional

Indikator	Item	<i>Loading Factor</i>	Nilai Rerata
Jarak Kekuasaan	Masih terlihat jarak antara pimpinan dan bawahan	-0,551	3,05
	Komunikasi bawahan dan pimpinan aksesnya mudah	0,810	4,02
	Keputusan pimpinan selalu memperhatikan masukan bawahan	0,836	3,85
Nilai <i>loading faktor</i> dan rata-rata indikator jarak kekuasaan		0,410	3,64
Kolektivitas	Hubungan antar pegawai sudah terjalin dengan baik	0,878	4,03
	Hubungan informal di luar kantor memperkuat hubungan kerja	0,885	3,87
Nilai <i>loading faktor</i> dan rata-rata indikator kolektivitas		0,364	3,95
Maskulinitas	Semua pegawai menyukai pekerjaan menantang	0,948	3,14
	Semua pegawai memiliki keinginan yang kuat untuk maju	0,495	3,81
Nilai <i>loading faktor</i> dan rata-rata indikator maskulinitas		0,246	3,48
Menghindari ketidakpastian	Dalam menyikapi sesuatu yang belum pasti pegawai biasanya menghubungkan dengan aturan/hukum	0,836	4,16
	Pegawai di kantor lebih melihat sisi keyakinan untuk menghindari ancaman dalam pekerjaan	0,752	3,50
Nilai <i>loading faktor</i> dan rata-rata indikator menghindari ketidakpastian		0,318	3,83

Sumber : Hasil Olahan Data (2017)

Berdasarkan Tabel 5.17 variabel budaya nasional terbentuk oleh 4 indikator yakni jarak kekuasaan, kolektivitas, maskulinitas dan menghindari ketidakpastian.

Hasil uji model memperlihatkan nilai *loading factor* tertinggi ada pada indikator *power distance* terutama pada item keputusan pimpinan selalu menerima masukan dari bawahan. Dengan demikian indikator jarak kekuasaan menjadi indikator utama yang harus diperhatikan dalam membentuk variabel budaya nasional. Sementara nilai rata-rata indikator jarak kekuasaan masih terbilang cukup rendah, terutama pada item jarak antara pimpinan dan bawahan. Dengan demikian indikator *power distance* harus ditingkatkan. Semakin besar *power distance* menunjukkan tingkat hirarki dan wewenang yang jelas antara pimpinan dan bawahan, dan pimpinan harus memberitahukan apa yang harus dikerjakan oleh bawahan.

Sementara nilai rerata tertinggi pada indikator *power distance* ada pada item komunikasi antara pimpinan dan bawahan memiliki akses yang mudah. Komunikasi yang efektif berpengaruh terhadap pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan intruksi dan perintah yang diberikan oleh pimpinan. Selain hubungan hirarki yang tergambar dalam struktur organisasi menghendaki terciptanya komunikasi pimpinan dan bawahan, maka dari hasil wawancara dan kuisisioner terbuka, ditemukan bahwa adanya nilai budaya kekerabatan dan persaudaraan yang kuat yang dimiliki oleh masyarakat Maluku yakni Pela Gandong dan Duan Lolat sangat berpengaruh dalam aktifitas pekerjaan. Budaya Pela Gandong yang terilaht di masyarakat Kota Ambon dan Seram Bagian Barat sangat menjunjung tinggi persaudaraan antar marga dan antar agama karena telah diikat secara adat. Budaya Duan Lolat di Maluku Tenggara Barat menjunjung tinggi hubungan karena perkawinan dan marga. Jika hubungan ini dipraktekkan secara baik di tempat kerja, maka pola komunikasi antar bawahan yang memiliki hubungan kekerabatan dengan pegawai pasti semakin menjadi lebih harmonis. Dan keunggulan seperti inilah yang harus dipertahankan.

Selain itu, nilai *loading faktor* item tertinggi juga ada pada indikator maskulinitas terutama pada item semua pegawai menyukai pekerjaan menantang. Artinya, dalam membentuk variabel budaya nasional, maka item indikator yang juga harus diperhatikan adalah "maskulinitas". Sementara hasil persepsi responden memperlihatkan bahwa item pertanyaan semua pegawai menyukai pekerjaan menantang masih rendah nilai reratanya. Artinya indikator dan item inilah yang harus menjadi konsentrasi dan fokus perhatian oleh pegawai perangkat daerah kabupaten/kota di Provinsi Maluku.

Pegawai Negeri Sipil sering menganggap bahwa kerja ataupun tidak kerja, gajinya tetap diterima. Sehingga pekerjaan dilihatnya sebagai hal yang biasa dan lebih senang melakukan pekerjaan yang menyenangkan daripada yang menantang. Bagi pegawai perangkat daerah khusus di kabupaten, pengeluaran sering terjadi apabila diperhadapkan dengan pekerjaan yang besar dan butuh pengorbanan tinggi terutama berkaitan dengan tunjangan kinerja yang tidak diterima. Selain itu terbatasnya alokasi APBD yang mengharuskan pegawai Kabupaten bekerja 6 hari, sering membawa dampak dalam pekerjaan. Akhirnya pekerjaan yang terasa berat dan menantang sering tidak dibarengi dengan keseriusan dan ketekunan. Kondisi seperti inilah yang harus mendapat perhatian. Sehingga reformasi mental pegawai perangkat daerah menjadi kebutuhan penting yang mesti berlangsung dan berkesinambungan, serta tepat pada sasaran.

5.5.3. Variabel Spiritualitas di tempat kerja

Nilai *Loading factor* dan nilai rerata variabel spiritualitas di tempat kerja dapat dilihat pada tabel 5.18 ini.

Tabel 5. 18
 Nilai *Loading factor* dan Nilai Rerata Variabel Spiritualitas di tempat kerja

Indikator	Item	<i>Loading Factor</i>	Nilai Rerata
Memaknai Kerja	Semua pegawai bersikap senang dalam bekerja	0,902	3,79
	Semua pegawai bersemangat dalam bekerja	0,887	3,59
Nilai <i>loading factor</i> dan rata-rata indikator memaknai kerja		0,839	3,69
Perasaan Komunitas	Semua pegawai mendukung satu sama lain	0,827	3,80
	Semua pegawai bebas mengemukakan pendapat	0,720	3,89
	Semua pegawai menganggap pegawai lain sebagai keluarga	0,894	3,93
Nilai <i>loading factor</i> dan Rerata indikator perasaan komunitas		0,901	3,87
Kesamaan Nilai	Organisasi/ kantor memberikan nilai tambah bagi semua pegawai	0,889	3,66
	Semua pegawai merasa tujuannya sama dengan organisasi/ kantor	0,736	3,09
Nilai <i>loading factor</i> dan Rerata indikator kesamaan nilai		0,723	3,38
Kehidupan Batin	Keyakinan semua pegawai berdampak positif terhadap keputusan kerja	0,726	3,62
	Semua pegawai menganggap pekerjaan adalah ibadah	0,827	3,75
Nilai <i>loading factor</i> dan Rerata indikator kehidupan batin		0,701	3,81

Sumber : Hasil Olahan Data (2017)

Dalam Tabel 5.18 terlihat variabel spiritualitas di tempat kerja terdiri dari 4 indikator yaitu memaknai kerja, perasaan komunitas, kesamaan nilai dan kehidupan batin. Berdasarkan hasil uji model, maka nilai *loading factor* tertinggi dari spiritualitas di tempat kerja tercermin pada indikator perasaan komunitas terutama pada item pegawai menganggap pegawai lain adalah keluarga. Itu berarti bahwa indikator perasaan komunitas menjadi indikator utama pembentuk spiritualitas di tempat kerja. Sementara nilai rata-rata pada indikator ini cukup tinggi. Dengan demikian bagi pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah, perasaan merasa sebagai satu

komunitas atau satu keluarga di antara sesama pegawai menjadi spirit utama yang harus dipertahankan dan terus ditingkatkan.

Selain itu, item yang memiliki nilai *loading faktor* tinggi juga ada pada item semua pegawai bersikap senang dalam bekerja (0,902), yang adalah item dari indikator memaknai pekerjaan. Artinya untuk membentuk variabel spiritualitas di tempat kerja, maka indikator memaknai kerja terutama item pegawai bersikap senang dalam bekerja harus menjadi fokus perhatian. Sementara nilai rerata jawaban responden juga memperlihatkan bahwa pada item pertanyaan ini sudah dinilai cukup baik oleh responden (3,79). Dengan demikian untuk mempertahankan nilai spiritualitas di tempat kerja dalam diri pegawai, maka pimpinan harus mengupayakan sedemikian rupa supaya semua pegawai tetap merasa senang dalam bekerja.

Pegawai merasa senang dalam bekerja apabila aspirasi, ide dan gagasannya juga didengar oleh pimpinan. Selain itu *reward* yang diberikan haruslah adil bagi pegawai, serta kesempatan untuk maju dan berkembang diperoleh dengan baik. Khusus untuk pegawai perangkat daerah yang berkedudukan di kabupaten, iklim yang tercipta dalam bekerja harus mengutamakan kepentingan bersama, bukan hanya kepentingan pribadi, dan kekuasaan tertentu. Hal ini sangat penting untuk dipertahankan, sehingga menjadi spirit bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan kantor. Disisi lain, indikator yang memiliki nilai *mean* rendah ada pada indikator kesamaan nilai (3,38) yakni pada item pegawai merasa tujuan pribadinya sama dengan tujuan organisasi (3,09) dan organisasi memberikan nilai tambah bagi pegawai (3,66). Hal inilah yang harus mendapat perhatian juga dari organisasi perangkat Daerah khusus Dinas Daerah dan Badan Daerah. Ketika pegawai merasa apa yang diberikan kepada organisasi selaras dengan apa yang diterimanya dari

organisasi dan organisasi memberikan nilai tambah bagi pegawai, maka semakin meningkatkan sprit pegawai itu dalam melakukan pekerjaan

5.5.4. Variabel Komitmen Organisasional

Nilai *Loading factor* dan nilai rerata variabel komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel 5.19 ini.

Tabel 5.19
Nilai *Loading factor* dan Nilai Rerata Variabel Komitmen Organisasional

Indikator	Item	<i>Loading Faktor</i>	Nilai Rerata
Komitmen Afektif	Semua pegawai bahagia berkarier di kantor	0,921	3,88
	Semua pegawai memiliki rasa kuat terhadap pekerjaan	0,911	3,72
Nilai <i>Loading factor</i> dan Rerata komitmen afektif		0,863	3,80
Komitmen Normatif	Loyalitas menjadi alasan semua pegawai untuk tetap berkerja	0,896	3,96
	Tetap tinggal bekerja penting bagi karier pegawai	0,886	4,11
Nilai <i>loading factor</i> dan Rerata komitmen normatif		0,769	4,04
Komitmen Berkelanjutan	Sulit melepaskan pekerjaan sebagai PNS	0,780	4,12
	Tidak ada pilihan pekerjaan lain jika meninggalkan pekerjaan sebagai PNS	0,868	3,85
	Banyak hal terganggu jika meninggalkan pekerjaan	0,847	3,86
Nilai <i>loading factor</i> dan Rerata komitmen keberlanjutan		0,809	3,94

Sumber : Hasil Olahan data (2017)

Dalam Tabel 5.19 Variabel komitmen organisasional tercermin dalam 3 indikator yakni komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan. Berdasarkan hasil uji model, maka nilai *loading faktor* tertinggi pada variabel komitmen afektif yakni semua pegawai bahagia berkarier di kantor (0,921). Artinya dalam membentuk variabel komitmen organisasional, maka indikator komitmen afektif menjadi fokus perhatian terutama untuk item ini pegawai bahagia berkarier di kantor. Sedangkan hasil jawaban responden menyatakan bahwa nilai rerata pada item pertanyaan ini masih tergolong cukup, artinya pegawai tidak semua merasakan

bahagia berkarier di kantor. Itu berarti untuk meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi maka pegawai harus *enjoy* dan merasa *happiness* dalam melakukan aktivitas pekerjaan kantor. Pegawai yang merasa bahagia berkarier di kantor akan menunjukkan produktifitas dan kinerja yang tinggi. Pegawai yang belum merasa bahagia berkarier di kantor memiliki argumen bahwa kantor belum dapat menjadi organisasi yang memperhatikan pengembangan dirinya. Dan kondisi ini selalu terjadi di kalangan birokrasi, sebab masih ada budaya *like* dan *dislike* dalam diri pimpinan untuk mengembangkan bawahannya.

Sementara persepsi responden yang harus dipertahankan dan ditingkatkan tentang komitmen organisasional ada pada indikator yang memiliki nilai rerata tertinggi yakni komitmen berkelanjutan terutama tentang sulitnya melepaskan pekerjaan sebagai Pegawai Negeri Sipil. Komitmen pegawai yang berhubungan dengan komitmen keberlanjutan ini akan tetap melekat dalam diri pegawai negeri sipil, karena pegawai menyadari sungguh bahwa pekerjaan sebagai PNS adalah pekerjaan yang menjanjikan masa depan serta memberikan kebanggaan tersendiri di dalam diri. Pentingnya komitmen bagi pegawai birokrasi karena berhubungan dengan pelayanan publik kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki komitmen afektif, normatif dan komitmen keberlanjutan berpengaruh kepada perilaku kerja, kepuasan kerja dan kinerjanya (Alen dan Meyer, 1990)

5.5.5. Variabel Perilaku Menyimpang

Nilai *Loading factor* dan nilai rerata variabel perilaku menyimpang dapat dilihat pada tabel 5.20 ini.

Tabel 5. 20
Nilai Loading Factor dan Nilai Rerata Variabel Perilaku Menyimpang

Indikator	Item	Loading Faktor	Nilai Rerata
Penyimpangan interpersonal	Masih ada pegawai yang menyinggung teman sekantor	0,862	3,36
	Masih ada pegawai yang berkomunikasi tidak sopan	0,902	3,08
	Masih ada pegawai yang membicarakan pengalaman orang lain yang sifatnya pribadi	0,833	3,05
	Masih ada pegawai yang melakukan kekerasan	0,655	2,21
	Masih ada pegawai yang melaporkan kejelekan rekannya	0,806	3,00
Nilai loading factor dan Rerata indikator penyimpangan interpersonal		0,932	2,94
Penyimpangan Organisasi	Masih ada pegawai yang mengambil barang milik kantor	0,722	2,79
	Masih ada pegawai yang melakukan kesalahan pertanggungjawaban	0,778	3,20
	Masih ada pegawai yang menyalahgunakan kewenangan jabatan	0,782	2,92
	Masih ada pegawai yang melakukan penyalahgunaan keuangan	0,798	2,70
	Masih ada pegawai yang bersantai pada jam kantor	0,770	3,36
	Masih ada pegawai yang memperpanjang waktu istirahat	0,766	3,48
	Masih ada pegawai yang tidak taat pada perintah pimpinan	0,756	3,22
	Masih ada pegawai yang belum bisa memegang rahasia kepegawaian	0,824	3,27
	Nilai loading factor dan rerata indikator penyimpangan organisasi		0,968

Sumber : Hasil Olahan data (2017)

Dalam Tabel 5.20 variabel perilaku menyimpang memiliki 2 indikator yakni penyimpangan interpersonal dan penyimpangan organizational. Setelah melakukan pengujian model, maka nilai *loading factor* tertinggi ada pada indikator penyimpangan organisasi. Artinya dalam membentuk variabel perilaku menyimpang, maka variabel penyimpangan organisasional haruslah menjadi perhatian utama. Sedangkan untuk nilai rata-rata indikator penyimpangan organisasi masih cukup tinggi (3,12), terutama untuk item pegawai memperpanjang waktu istirahat (3,48),

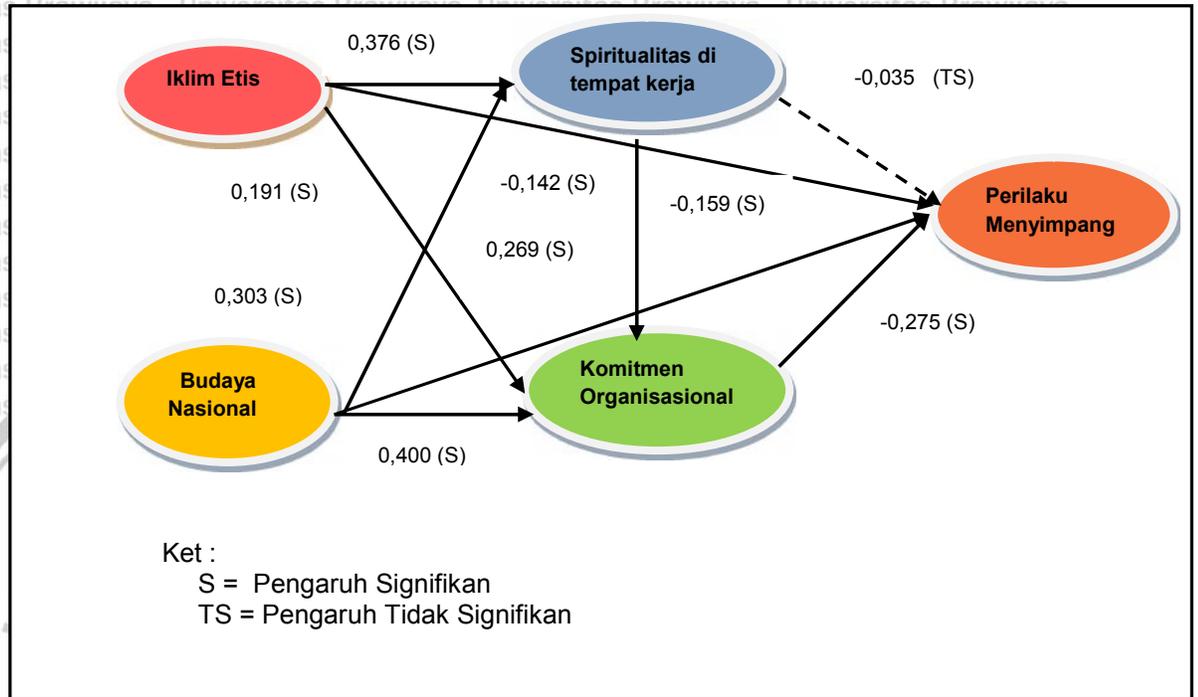
pegawai belum bisa memegang rahasia jabatan (3,27) dan pegawai tidak taat pada instruksi pimpinan (3,22). Itu berarti bagi pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah Provinsi Maluku khusus pimpinannya harus lebih menerapkan pengawasan dan punishment bagi karyawan agar dapat mengurangi perilaku memperpanjang waktu istirahat. Demikian halnya dengan pegawai yang belum bisa memegang rahasia jabatan ataupun tidak taat pada instruksi pimpinan, maka harus ada tindakan tegas untuk meminimaliser perilaku penyimpangan seperti ini. Sebab itu akan berpengaruh negatif pada kewibawaan dan integritas organisasi, pimpinan bahkan pegawai.

Jika dilihat dari indikator penyimpangan interpersonal, maka *loading factor* yang paling tertinggi adalah pada item masih ada pegawai yang berkomunikasi tidak sopan (0.902). Artinya untuk membentuk variabel penyimpangan interpersonal, maka item pegawai berkomunikasi tidak sopan harus mendapat perhatian. Sementara nilai rata-rata jawaban responden menunjukkan masih cukup tinggi pada item ini (3,08). Itu artinya pada pegawai perangkat daerah, haruslah memperhatikan hal komunikasi agar tidak menimbulkan ketersinggungan dan konflik. Perilaku komunikasi yang tidak sopan adalah tindakan yang negatif dan harus diminimalkan dan dicari solusi pemecahannya. Perilaku Komunikasi yang tidak sopan akan mengganggu hubungan kerja dan menciptakan konflik dikalangan pegawai. Konflik yang tercipta akan menimbulkan pencemaran nama baik, kekerasan fisik dan non fisik. Hal seperti ini harus dihindari oleh pegawai negeri.

5.6. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau yang disebut *Inner Model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Menilai *Inner Model* dapat dilakukan dengan cara melihat model struktural yang terdiri dari hubungan yang dihipotesiskan di antara variabel laten dalam model penelitian.

Untuk lebih jelasnya, hubungan antar variabel dalam *Inner Model* dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.2 Inner Model
Sumber: Hasil Olahan Data (2017)

5.7. Pengujian Hipotesis Penelitian

A. Pengaruh Koefisien Jalur Langsung Antar variabel Penelitian

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan terhadap variabel iklim etis, budaya nasional, spiritualitas di tempat kerja, komitmen organisasional dan perilaku menyimpang. Hasil Pengujian dapat dilihat dengan menggunakan nilai probabilitas ($p < 0,05$) pada tingkat kepercayaan 95%. Hasil analisis pengaruh langsung antar variabel terdapat dalam Tabel 5.21:

Tabel 5.21.
Hasil Pengujian Koefisien Jalur (Pengaruh Langsung)
Pada Inner Model

Hubungan	Koefisien jalur	Deviasi Standar	P	Hasil
Variabel terhadap Variabel				
Iklm Etis --> Spiritual	0,376	0,102	0,000	Diterima
Budaya Nasional --> Spiritual	0,303	0,087	0,000	Diterima
Iklm Etis --> Komitmen Organisasi	0,191	0,074	0,005	Diterima
Budaya Nasional --> Komitmen Organisasi	0,400	0,080	0,000	Diterima
Spiritual --> Komitmen Organisasi	0,269	0,078	0,000	Diterima
Iklm Etis --> Perilaku Menyimpang	-0,142	0,075	0,029	Diterima
Budaya Nasional --> Perilaku Menyimpang	-0,159	0,087	0,034	Diterima
Spiritual --> Perilaku Menyimpang	-0,035	0,068	0,306	Ditolak
Komitmen --> Perilaku Menyimpang	-0,275	0,071	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data (2017)

Hipotesis pada jalur pengaruh langsung sebanyak 9 hipotesis, dan hasil pengujian memperlihatkan 8 hipotesis diterima dan 1 hipotesis ditolak

5.6.1. Pengaruh Iklm Etis Terhadap Sritualitas di Tempat Kerja

Iklm etis terhadap spiritualitas di tempat kerja mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,376 ($p < 0,05$) memberikan keputusan bahwa iklm etis berpengaruh signifikan terhadap spiritualitas di tempat kerja. Hasil analisis ini menyatakan bahwa penerapan iklm etis yang baik dapat meningkatkan spiritualitas di tempat kerja.

5.6.2. Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Spiritualitas di tempat kerja

Budaya nasional terhadap spiritualitas di tempat kerja mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,303 ($p < 0,05$) memberikan keputusan bahwa budaya nasional berpengaruh signifikan terhadap spiritualitas di tempat kerja. Hasil analisis ini

menyatakan bahwa penerapan budaya nasional yang baik meningkatkan spiritualitas di tempat kerja.

5.6.3. Pengaruh Iklim Etis Terhadap Komitmen Organisasi

Iklim etis terhadap komitmen organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif.

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,191 ($p < 0,05$) memberikan penjelasan bahwa penerapan iklim etis secara baik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil analisis ini menyatakan bahwa iklim etis yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi.

5.6.4. Pengaruh Budaya Nasional terhadap Komitmen Organisasional

Budaya nasional terhadap komitmen organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,400 ($p < 0,05$) memberikan keputusan bahwa penerapan budaya nasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil analisis ini menyatakan bahwa budaya nasional yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi.

5.6.5. Pengaruh Spiritualitas di Tempat Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Spiritualitas di tempat kerja terhadap komitmen organisasi mempunyai koefisien dengan arah positif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar 0,269 ($p < 0,05$) memberikan keputusan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil analisis ini menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja yang kuat meningkatkan komitmen organisasi.

5.6.6. Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang

Iklim etis terhadap perilaku men/yimpang mempunyai koefisien dengan arah negatif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar -0,142

($p < 0,05$) memberikan keputusan bahwa iklim etis berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku menyimpang. Hasil analisis ini menyatakan bahwa penerapan iklim etis yang baik dapat menurunkan perilaku menyimpang.

5.6.7. Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Perilaku Menyimpang

Budaya nasional terhadap perilaku menyimpang mempunyai koefisien dengan arah negatif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar $-0,159$ ($p < 0,05$) memberikan keputusan bahwa budaya nasional berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku menyimpang. Hasil analisis ini menyatakan bahwa budaya nasional baik dapat menghambat perilaku menyimpang.

5.6.8. Pengaruh Spiritualitas di tempat kerja Terhadap Perilaku Menyimpang

Spiritualitas di tempat kerja terhadap perilaku menyimpang mempunyai koefisien dengan arah negatif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar $-0,035$ ($p > 0,05$) memberikan keputusan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap perilaku menyimpang. Hasil analisis ini menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja yang kuat tidak selamanya menurunkan perilaku menyimpang.

5.6.9. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang

Komitmen organisasi terhadap perilaku menyimpang mempunyai koefisien dengan arah negatif. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien jalur sebesar $-0,275$ ($p < 0,05$) memberikan keputusan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku menyimpang. Hasil analisis ini menyatakan bahwa komitmen organisasi yang kuat menurunkan perilaku menyimpang.

5.8. Hasil Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Mediasi (Tidak Langsung)

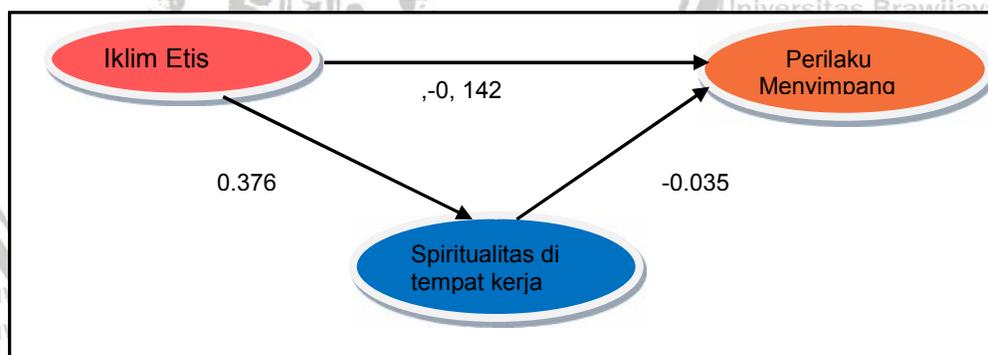
Pengujian pengaruh mediasi dilakukan untuk melihat kedudukan variabel mediasi dalam model. Pada model hipotesis ini ada empat hubungan yang mengandung

pengaruh tidak langsung atau melalui uji mediasi yaitu (1) spiritualitas di tempat kerja memediasi iklim etis dan perilaku menyimpang (2). Spiritualitas di tempat kerja memediasi budaya nasional dan perilaku menyimpang (3) Komitmen Organisasional memediasi Iklim etis dan Perilaku Menyimpang (4) Komitmen Organisasional memediasi budaya nasional dan perilaku menyimpang. Berikut hasil pengujian pengaruh tidak langsung.

5.8.1. Pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang Melalui Mediasi

Spiritualitas di tempat kerja

Koefisien jalur dari iklim etis terhadap spiritualitas di tempat kerja adalah 0,376. Koefisien jalur dari spiritualitas di tempat kerja ke perilaku menyimpang adalah -0,035. Besar pengaruh tidak langsung diperoleh dari perkalian pengaruh langsung iklim etis terhadap perilaku menyimpang dan spiritualitas di tempat kerja terhadap perilaku menyimpang sebesar $0,376 \times (-0,035) = -0,013$.

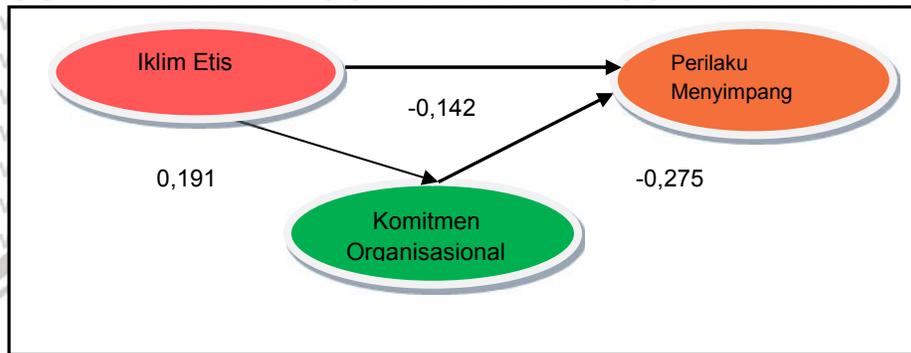


Gambar 5.3.
Jalur Mediasi Iklim Etis dan Perilaku Menyimpang
Melalui spiritualitas di tempat kerja
Sumber : Hasil Olahan Data (2017)

5.8.2. Pengaruh Tidak langsung Iklim Etis ke Perilaku Menyimpang melalui Mediasi Komitmen Organisasional

Koefisien jalur dari iklim etis ke perilaku menyimpang 0,191. Dan koefisien jalur dari komitmen organisasional terhadap perilaku menyimpang adalah -0,275. Besar

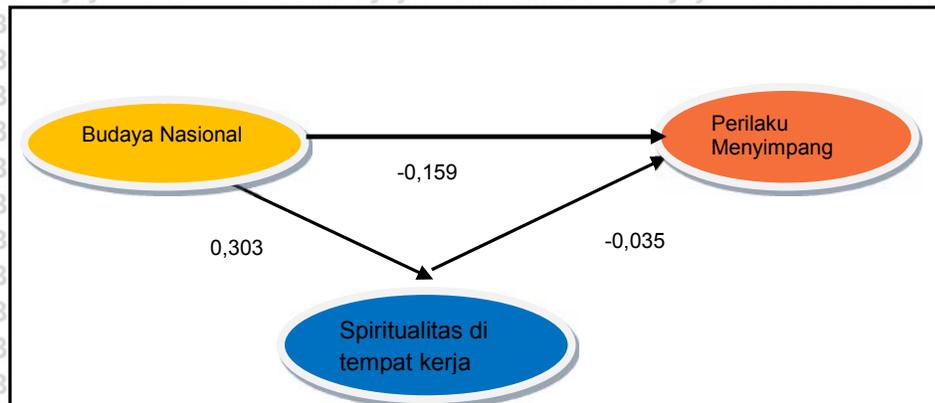
pengaruh tidak langsung diperoleh perkalian pengaruh langsung iklim etis terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional terhadap perilaku menyimpang yakni : $0,191 \times (-0,275) = -0,053$



Gambar 5.4.
Jalur Mediasi Iklim Etis ke Perilaku Menyimpang Melalui
Komitmen Organisasional
Sumber : Hasil Olahan Data (2017)

5.8.3. Pengaruh Budaya Nasional ke Perilaku menyimpang melalui mediasi
Spiritualitas di tempat kerja

Koefisien jalur dari budaya nasional terhadap spiritualitas di tempat kerja adalah 0,303. Koefisien jalur dari pengaruh spiritualitas di tempat kerja ke perilaku menyimpang adalah -0,275. Besar pengaruh tidak langsung antara budaya nasional ke perilaku menyimpang diperoleh dari perkalian hasil koefisien jalur budaya nasional terhadap perilaku menyimpang dan koefisien jalur spiritualitas di tempat kerja terhadap perilaku menyimpang. Berarti $0,03 \times -0,275 = -0,008$

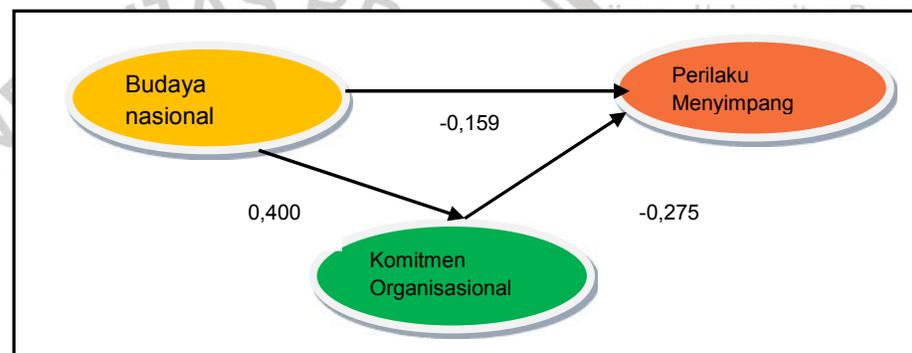


Gambar 5.5.
Jalur Mediasi Budaya Nasional ke Perilaku menyimpang Melalui
Spiritualitas di tempat kerja
Sumber : Hasil Olahan data (2017)

5.8.4. Pengaruh Budaya nasional ke perilaku menyimpang melalui mediasi komitmen organisasional

Koefisien jalur dari budaya nasional ke komitmen organisasional sebesar 0,400 dan koefisien jalur dari komitmen organisasional ke perilaku menyimpang sebesar -0,275.

Pengaruh tidak langsung budaya nasional terhadap perilaku menyimpang melalui komitmen organisasional sebesar -0,11 diperoleh dari hasil perkalian koefisien jalur budaya nasional ke komitmen organisasional dan komitmen organisasional ke perilaku menyimpang, yakni $0,400 \times (-0,275) = -0,11$



Gambar 5.6.
Jalur Mediasi Budaya Nasional ke Perilaku Menyimpang
Melalui Komitmen Organisasional
Sumber : Hasil Olahan Data (2017)

Berikutnya, untuk mengukur tingkat signifikansi pengaruh tidak langsung melalui mediasi dengan menggunakan teknik VAF (*Variance Accounted For*). Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Pengaruh variabel terhadap variabel dependen tidak secara langsung terjadi tetapi melalui proses transformasi yang diwakili oleh variabel mediasi (Baron dan Kenney, 1986 dalam Hartono dan Abdillah, 2009). Metode *Variance Accounted For* (VAF) dikembangkan oleh Preacher dan Hayes (2008). Pendekatan ini paling tepat untuk PLS yang menggunakan metode *resampling* dan

mempunyai *statistical power* yang lebih tinggi dari metode Sobel (Hair et al, 2013 dalam Sholihin, 2014). Formula VAF adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh langsung + Pengaruh tidak langsung} / \text{Pengaruh total}}$$

Jika Nilai VAF kurang dari 20% berarti tidak terbukti ada mediasi. Sedangkan pada VAF lebih dari 20%, terbagi menjadi dua sifat yaitu *full mediation (complete mediation)* jika VAF lebih dari 80%, sedangkan VAF pada kisaran 20%-80% maka dikatakan mediasi sebagian atau *partial mediation*

Tabel 5.22
Hasil Uji Mediasi melalui VAF (Variance Accounted Four)

Hubungan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Variance Account For	Keputusan Mediasi
Mediasi spiritualitas di tempat kerja pada hubungan iklim etis dan perilaku menyimpang					
Iklim Etis --> Perilaku Menyimpang	-0,142				
Iklim Etis --> Spiritual--> Perilaku Menyimpang		-0,013	-0,155	8,4%	Bukan mediasi
Mediasi spiritualitas di tempat kerja pada hubungan budaya nasional dan perilaku menyimpang					
Budaya Nasional --> Perilaku Menyimpang	-0,159				
Budaya Nasional --> Spiritual--> Perilaku Menyimpang		-0,011	-0,170	6,5%	Bukan mediasi
Mediasi komitmen organisasi pada hubungan iklim etis dan perilaku menyimpang					
Iklim Etis -->Perilaku Menyimpang	-0,142				
Iklim Etis --> Komitmen Organisasi--> Perilaku Menyimpang		-0,053	-0,195	27,2%	Mediasi Partial
Mediasi komitmen organisasi pada hubungan budaya nasional dan Perilaku menyimpang					

Lanjutan Tabel 5.22

Hubungan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Variance Account For	Keputusan Mediasi
Budaya Nasional -->Perilaku Menyimpang	-0,159	-0,110	-0.269	40,9%	Mediasi Partial
Budaya Nasional --> Komitmen Organisasi--> Perilaku Menyimpang					

Sumber: Hasil Perhitungan (2017)

Berdasarkan hasil uji mediasi, jelas terlihat bahwa komitmen organisasional menjadi mediasi *partial* antara iklim etis terhadap perilaku menyimpang, juga menjadi mediasi *partial* antara budaya nasional terhadap perilaku menyimpang. Sebagai mediasi *partial* mengandung pengertian bahwa tanpa komitmen organisasional maka iklim etis ataupun budaya nasional sudah berpengaruh terhadap perilaku menyimpang. Sementara spiritualitas di tempat kerja bukan sebagai mediasi antara iklim etis ataupun budaya nasional terhadap perilaku menyimpang.

5.8 Pembahasan dan Implikasi Penelitian

5.9.1 Pengaruh Iklim Etis Terhadap Perilaku Menyimpang

Hasil analisis pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang pegawai di tempat kerja menunjukkan adanya pengaruh yang negatif dan signifikan. Hasil ini mengindikasikan dan menjelaskan secara empirik bahwa semakin penerapan iklim etis dilakukan secara baik dan efektif di organisasi perangkat (OPD) Provinsi Maluku, maka akan mampu menekan kecenderungan perilaku menyimpang pegawai di tempat kerja.

Pengukuran variabel iklim etis dalam penelitian direfleksikan melalui indikator kepedulian, hukum dan kode, aturan, pengutamaan kepentingan organisasi dan

kebebasan prinsip etis yang terealisasi oleh sejumlah item-item pertanyaan. Hasil empirik menjelaskan bahwa pegawai pada Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) khusus Pegawai Dinas dan Badan Provinsi Maluku yang terwakili oleh Kabupaten Maluku Tenggara Barat, Kabupaten Seram Bagian Barat, Kabupaten Buru dan Kota Ambon sejumlah 233 orang, sudah memberlakukan iklim etis, meskipun ada ketimpangan dalam pelaksanaan pada item-item indikator tertentu.

Penelitian ini menggunakan persepsi responden dan melalui olahan data PLS dengan *Second Order*, artinya pengujian dilakukan sampai pada item-item pertanyaan. Berdasarkan deskripsi variabel penelitian melalui jawaban responden dan hasil uji model maka indikator yang paling dominan yang harus dipertahankan adalah item pada indikator iklim hukum dan kode etis (*Law dan Ethic Code*) dimana setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan selalu berusaha menyesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku, selain pegawai bekerja sesuai undang-undang/kode etik PNS dan menerapkan disiplin kerja secara baik. Pemimpin dan bawahan haruslah bekerja berdasarkan aturan yang berlaku. Dalam Peraturan Pemerintah No 53 tahun 2019 tentang Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Pimpinan Dinas Daerah dan Badan Daerah adalah pejabat eselon yang harus bertanggungjawab penuh terhadap bawahan serta pekerjaan kantor, maka dalam menegakkan aturan kepegawaian harus menjadi contoh dan teladan utama. Jika

aturan ditegakan secara baik oleh pimpinan maka pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan sesuai uraian tugas dan fungsinya. Iklim hukum dan kode etis ini didasarkan pada persepsi bahwa organisasi tersebut mendukung prinsip pengambilan keputusan berdasarkan kode etis seperti hukum, atau kode etik profesional. Kode etis ini dianggap mengatur pengambilan keputusan etis dan perilaku karyawan dalam organisasi (Elm dan Nicholas, 1993; Peterson, 2002)

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN), dimana Aparatur Sipil Negara berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik serta perekat dan pemersatu bangsa. Dalam menegakan aturan maka pimpinan perangkat daerah baik Dinas Daerah maupun Badan Daerah harus selalu menggunakan setiap kesempatan untuk menghimbau seluruh pegawai baik yang eselon 2, eselon 3 maupun eselon 4 bahkan pegawai seluruhnya untuk mematuhi aturan yang berlaku untuk setiap pegawai negeri sipil. Jika hal-hal ini dipertahankan dan ditingkatkan maka akan berpengaruh terhadap penurunan perilaku menyimpang di tempat kerja

Selain hal yang dominan yang harus diperhatikan tadi, maka penerapan iklim iklim etis juga akan lebih dilaksanakan secara baik di pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah Provinsi Maluku melalui pelaksanaan semua indikator iklim etis. Penerapan iklim *Caryng* atau kepedulian yang didalamnya kantor harus memperhatikan kesejahteraan pegawai serta kebijakan yang dibuat untuk kepentingan bersama tetap tidak boleh diabaikan. Seperti halnya kajian yang dilakukan oleh Cullen *et al.*, 2003, Koh dan Boo, 2001, Sims dan Keon, 1977 menjelaskan bahwa iklim kerja yang disukai oleh karyawan adalah iklim kerja yang berindikasi perhatian dan dukungan bagi karyawan. Iklim kepedulian (*Caryng*) dibangun atas konsep teori *benevolence*/ teori kebajikan yang menjelaskan tentang

sifat yang mengutamakan kepentingan orang lain yang terdiri dari persahabatan, sesama tim dan tanggungjawab sosial (Victor dan Cullen,1987) dalam kerangka *filosophy* moral dan *utilitarianisme*. Dimana individu merasa bahwa keputusan yang diambil secara etis harus didasarkan pada perhatian menyeluruh terhadap kepentingan bersama dan kesejahteraan, baik di dalam organisasi maupun lingkungannya. Demikian halnya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Bab 2 pasal 3 telah mengatur tentang hal ini dimana ayat 7 menyatakan bahwa kewajiban pegawai negeri sipil adalah mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan.

Selain itu penerapan disiplin kerja secara baik oleh pegawai menjadi hal yang cukup penting untuk ditingkatkan, karena dengan diiplin kerja yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Disamping penerapan iklim *Role* atau aturan harus dikedepankan juga, dimana semua pegawai bekerja mengikuti *Standard Operational Prosedur* (SOP), dan aturan yang berlaku. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 52 Tahun 2011, maka dalam rangka mewujudkan kinerja pemerintahan daerah yang optimal, diperlukan *Standard Operational Prosedur* (SOP) penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan daerah. Standar *Operational Prosedur* (SOP) adalah serangkaian petunjuk tertulis yang dibakukan mengenai proses penyelenggaraan tugas-tugas Pemerintah Daerah. Keputusan organisasi haruslah dipandu oleh peraturan atau standar yang kuat (Appelbaum *et al.*, 2005;Liu *et al.*, 2000 dan Becker, 2005)

Di samping itu penerapan iklim *Independence* atau kebebasan berprinsip etis bagi pegawai harus dijunjung tinggi. Pimpinan harus lebih bijaksana untuk mengayomi bawahannya karena setiap orang memiliki prinsip moral secara pribadi dan dia bebas untuk memutuskan apa yang baik bagi dirinya. Dengan demikian

integritas diri dan keselarasan peran secara individual harus dijalankan secara baik oleh pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah, dengan tetap berpedoman pada payung hukum yang berlaku bagi pegawai negeri sipil. Selain itu, pimpinan pun harus mampu menjembatani kebebasan pegawai dalam melakukan prinsip etis yang dimilikinya. Prinsip individu, juga menentukan keputusan, dan itu memerlukan pertimbangan (Schimike *et al.*, 2005; Watley, 2002).

Kondisi empirik seperti ini apabila terus dipertahankan dan ditingkatkan semakin berdampak pada upaya penekanan perilaku menyimpang di tempat kerja, baik penyimpangan interpersonal dan penyimpangan organisasional. Apabila semua pegawai dapat menerapkan iklim etis secara baik, maka perilaku penyimpangan individual dan penyimpangan organisasional dapat diminimalkan bahkan dikurangi.

Fenomena penerapan iklim etis yang berpengaruh terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja secara teoritik sudah dikemukakan oleh Appelbaum (2005). Dalam kajiannya, ia mengemukakan bahwa problem terbesar dalam organisasi diantara adalah perilaku menyimpang. Dan untuk mencarinya, maka haruslah ditemukan kekuatan utamanya yang tidak lain adalah pada budaya etis perusahaan. Sementara itu, Peterson (2002a) juga mengatakan bahwa penyebab utama terjadi perilaku menyimpang adalah pada iklim etis.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wimbush dan Shepard (1994) yang menemukan bahwa iklim etis organisasi tidak hanya dihubungkan dengan perilaku etis karyawan, tetapi juga dengan berbagai perilaku tidak etis seperti keterlambatan, absensi dan kinerja lemah. Demikian juga penelitian lain yang dilakukan oleh Vardi (2001) yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan antara iklim organisasi dengan perilaku buruk di tempat kerja. Disamping itu Peterson (2002b) juga melanjutkan penelitiannya dengan memasukan

dimensi iklim etis menurut Victor dan Cullen menemukan bahwa iklim etis memiliki hubungan dengan perilaku tidak etis pada karyawan. Demikian juga dengan hasil penelitian Bulutler dan Oz (2009) Mayer *et al.* (2010), dan Elciel *et al.* (2013) juga menjelaskan bahwa iklim etis berhubungan dengan perilaku menyimpang atau perilaku kontraproduktif karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Danreoli dan Lefkowitz's (2008) pada organisasi pemerintah telah membuktikan bahwa iklim etis organisasional merupakan elemen penting dalam organisasi yang berimplikasi terhadap perilaku karyawan.

Hasil penelitian ini memperkuat apa yang dikatakan Cullen *et al.* (2003) yang dijadikan acuan dalam penelitian ini yakni iklim etis adalah tipe iklim organisasi yang dipahami sebagai iklim yang mencerminkan prosedur, kebijakan dan praktik organisasi dengan konsekuensi moral. Iklim etis timbul ketika anggota percaya bahwa penalaran atau perilaku etis diharapkan dapat menjadi standar atau norma untuk pengambilan keputusan di dalam organisasi. Saat standar etis tidak dapat dilakukan secara baik maka akan terjadi perilaku disfungsional pada hasil kerja individu, dan ini harus menjadi fokus perhatian (Caar *et al.*, 2003) Hal ini juga mempertegas pendapat dari Mitchelli dan Chan, (2002) bahwa seorang yang memiliki tingkat etis yang tinggi percaya bahwa ia tidak akan terlibat perilaku disfungsional atau menyimpang. Dimana ia menyiratkan bahwa kekuatan dan kepercayaan yang berbeda yang dimiliki oleh seseorang akan berpengaruh terhadap sikap dan perilakunya.

Hasil penelitian ini juga mendukung teori *Organizational Climate Theory* menurut Gibson *et al.* (1991) yakni seperangkat sifat-sifat lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan dan mempengaruhi tingkah laku karyawan dalam bekerja. Artinya jika iklim yang diciptakan dalam

organisasi diantaranya iklim etis tidak diterapkan secara baik maka akan mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Demikian juga *Moral Theory* oleh Rachels (2004) yang menjelaskan bahwa setiap individu memiliki tingkat kesadaran diri untuk mematuhi norma yang berlaku di kehidupannya. Salah satu kajian teori ini adalah dua konsep yang berhubungan dengan egoism. Pertama, egoisme psikologis, adalah suatu teori yang menjelaskan bahwa semua tindakan manusia dimotivasi oleh *self service*. Kedua, egoisme etis, adalah tindakan yang didanasi oleh kepentingan diri sendiri (*self-interest*). Jika moral etis egoism dimiliki oleh bawahan, maka ia cenderung melakukan perilaku tidak etis karena mementingkan diri sendiri.

5.9.2 Pengaruh Iklim Etis Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis pengaruh iklim etis terhadap komitmen organisasional menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil ini menjelaskan secara empirik bahwa jika penerapan iklim etis dilakukan secara baik dan efektif pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Provinsi Maluku, maka akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil empiric menjelaskan bahwa pada Organisasi Perangkat daerah (OPD) di Provinsi Maluku terutama di Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB), Kabupaten Buru dan Kota Ambon, telah merasakan bahwa penerapan iklim etis secara baik dan efektif akan berdampak pada peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Dalam meningkatkan komitmen organisasional, maka Pegawai OPD harus memperhatikan indikator dan item dari iklim etis yang dominan berpengaruh dan harus dipertahankan berdasarkan persepsi responden dan hasil uji model. Adapun item indikator yang harus dipertahankan dan ditingkatkan adalah iklim etis *Law dan*

Etic Code atau Hukum dan Kode Etis dimana pimpinan dalam mengambil keputusan berdasarkan aturan yang berlaku. Selanjutnya secara komprehensif, diikuti oleh penerapan iklim etis dan item-item lainnya secara baik dalam bekerja, yakni iklim etis *Caryng* atau kepedulian, *Law dan Code* atau hukum dan kode etis, *Role* atau aturan, *Instrumental* atau pengutamaan kepentingan organisasi dan *Independence* atau kebebasan terhadap prinsip etis. Penjabaran indikator-indikator iklim etis ini secara jelas sudah terimplementasi lewat penerapan kode etik pegawai negeri sipil, yakni etika bernegara, etika berorganisasi, dan etika bermasyarakat. Etika bernegara seperti melakukan semua peraturan perundang-undangan yang berlaku, akuntabel, tanggap, terbuka jujur, akurat. Etika berorganisasi antara lain pegawai melaksanakan semua tugas sesuai ketentuan, membangun etos kerja serta patuh dan taat pada standard operational kerja. Sementara etika bermasyarakat terindikasi juga lewat tugas dan pekerjaan sebagai pelayan publik yang telah berusaha dilaksanakan dengan baik kepada masyarakat secara simpatik, terbuka dan adil. Meskipun masih ada pegawai yang kedapatan tidak melaksanakan nilai-nilai etis secara baik dan benar. Barnett dan Vaicys (2000) mengatakan kerangka konsep etika mengandung pengertian tentang etika perusahaan, etika kerja dan etika perorangan yang menyangkut hubungan-hubungan sosial antara perusahaan, karyawan dan lingkungannya.

Nilai-nilai etis yang diterapkan secara baik oleh pegawai sudah tentu membawa pengaruh positif pada komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang sepenuhnya merasa bahwa ketaatan pada Undang-undang kepegawaian, aturan hukum, kode etik PNS, *Standard Operational Prosedural* (SOP) maupun peraturan disiplin kerja sebagaimana tercantum pada Peraturan pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010, sudah pasti adalah pegawai yang memperlihatkan komitmen

bekerja yang tinggi. Komitmen itu ditunjukkan lewat rasa memiliki yang kuat terhadap pekerjaan, loyal terhadap pekerjaan, tetap bekerja dengan baik apapun resikonya dan tidak mudah untuk meninggalkan pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen yang sangat dominan adalah komitmen afektif khusus pada item pegawai bahagia bekerja di kantor, komitmen normatif yakni tetap tinggal bekerja penting bagi karier pegawai, dan komitmen keberlanjutan yakni sulit melepaskan diri dari pekerjaan PNS. Apabila organisasi atau kantor memperhatikan penerapan iklim etis secara baik melalui dimensi kepedulian (*caring*), hukum dan kode etis (*law dan code*), aturan (*Role*), pengutamaan (*Instrumental*) dan kebebasan berprinsip etis (*Independence*), maka komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan akan meningkat. Berdasarkan karakteristik responden, maka sudah jelas memperlihatkan bahwa masa kerja pegawai lebih banyak di atas 10 tahun (54,0%) serta usia pegawai lebih banyak pada 41-50 tahun (62,2%). Dan ini merupakan representative dari jumlah pegawai yang mengisyaratkan kepada kita bahwa semakin seseorang memiliki usia kerja dan masa kerja yang tinggi, semakin juga mempengaruhi komitmen kerjanya bagi organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Shafer (2009) yang menemukan bahwa ada korelasi yang kuat antara iklim etis dan komitmen organisasional.

Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Sims dan Keon (1997), menjelaskan bahwa semakin meningkatnya iklim etis maka akan diikuti dengan peningkatan komitmen terhadap organisasi. Martinus Parnawa *et al.* (2010) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa dua variabel etis yakni iklim etis dan ideologi etis memiliki hubungan dengan komitmen organisasi pada karyawan di lembaga pendidikan tinggi. Marthin dan Cullen (2006) menemukan bahwa iklim etis kepedulian, aturan

dan undang-undang berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh Schwepker (2001) yang menjelaskan bahwa ada hubungan antara iklim etis, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan nilai omset antara penjual. Dan Borhani (2014) telah membuktikan bahwa iklim etis di rumah sakit dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mempertegas apa yang dikatakan oleh Trevino (1998) bahwa penerapan iklim etis yang baik dan efektif sangat berdampak pada sikap karyawan. Saat perilaku di dalam organisasi memiliki nilai etis, maka akan berpengaruh pada pengambilan keputusan etis dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Dan sikap ini dapat ditunjukkan dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan pekerjaan. Ketika seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi, maka ia akan menerima dan meyakini nilai serta tujuan organisasi dan berusaha mempertahankan organisasi itu (Burud dan Tumola, 2004). Schneider dan Barbera (2014) dalam *The Oxford Hdanbook of Organizational Climate dan Culture*, menyatakan bahwa terdapat banyak variabel yang menjadi antecedent dan konsekuensi dari iklim etis. iklim etis menghasilkan beberapa kategori antara lain *job attitude*; sikap penarikan; *(un)ethical behavior*; serta beragam *outcome* seperti komitmen, efisiensi, usaha, kesehatan, pembelajaran, level komunikasi

Penerapan iklim etis berhubungan dengan perbuatan baik atau salah berdasarkan nilai-nilai moral. Moral yang dimiliki oleh pegawai dan yang terlihat di tempat kerja tidak otomatis semuanya memperlihatkan kesempurnaan, karena moral individu memiliki tahapan atau perkembangan. Hal ini mendukung Teori Perkembangan Moral Kognitif (Kohlberg, 1976). Kohlberg menyatakan bahwa moral seseorang diperoleh melalui suatu proses berpikir dan berpendapat. Terdapat enam tingkatan yang dikembangkan oleh Kohlberg Tahap 1 dan 2 disebut dengan *Pre-*

coventional, yaitu kondisi dimana pengambilan keputusan didasarkan pada dampak yang diperoleh. Tahap 3 dan 4 disebut *Conventional*, dimana individu telah mengutamakan norma serta pertimbangan sekitarnya. Tahap 5 dan 6 disebut *Post-conventional*, nilai-nilai kebaikan dalam masyarakat telah diperhitungkan. Nilai-nilai moral yang dimiliki oleh pegawai akan menjadi landasan bagi terciptanya penerapan iklim etis secara baik. Ketika pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah, baik pimpinan atau pun bawahan memiliki prinsip etika dan moral dalam mengambil keputusan dengan memperhatikan dampak yang diperoleh dan keuntungan yang dialami banyak pihak, maka akan melahirkan sikap kerja pegawai yang bertanggungjawab dan penuh dengan komitmen

5.9.3 Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Perilaku Menyimpang

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif pada perilaku menyimpang. Itu berarti bagi pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB) Provinsi Maluku yang diwakili oleh pegawai eselon 2B, 3A dan 3B menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi berarti akan mengurangi perilaku menyimpang pegawai yang dilakukan di tempat kerja. Komitmen organisasional merupakan salah satu indikator utama dalam perilaku organisasi. Semakin seseorang itu memiliki komitmen terhadap organisasi maka akan semakin kecil kemungkinan dia melalaikan tugas ataupun meninggalkan organisasi. Peningkatan komitmen organisasional akan menciptakan keuntungan yang diakui oleh organisasi (Watson dan Papamarcos, 2002). Pegawai yang tinggi komitmennya tidak senang untuk melakukan perilaku yang menunjukkan rendah komitmen, seperti halnya perilaku menyimpang di tempat kerja.

Komitmen organisasi terdandung didalamnya komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan. Hasil empiric telah memperlihatkan bahwa pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di provinsi Maluku harus mempertahankan dan meningkatkan item indikator yang paling dominan dalam komitmen organisasional, dan terefleksi lewat komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan. Komitmen afektif yang tinggi diwujudkan dengan sikap bahagia berkarier di kantor dan memiliki rasa yang kuat terhadap pekerjaan. Loyalitas terhadap organisasi diperlihatkan dengan kesetiaan mengikuti aturan, ketaatan terhadap perintah dari pimpinan. Contohnya, pegawai berusaha masuk kantor tepat waktu dan mengikuti apel pagi dan pulang secara baik. Walaupun ada juga ditemukan bahwa masih ada pegawai yang membangkang karena faktor- faktor eksternal.

Sebagai pelayan publik, maka pegawai pemerintah daerah harus memperlihatkan komitmennya dalam melayani masyarakat, memberikan informasi dan penjelasan dalam hubungan dengan pekerjaan, jika berhadapan dengan publik. Komitmen yang tinggi juga ditunjukan pegawai lewat kesetiaan bekerja demi untuk kepentingan karier. Jika ada kegiatan ataupun pekerjaan yang berhubungan dengan penunjukan secara teknis baik pribadi ataupun tim kerja, baik di kantor, di lapangan ataupun di luar daerah, maka pegawai berusaha melakukannya sebisa mungkin. Sebab berkerja juga menjadi bagian dari proses belajar, pengalaman dan keahlian, sehingga kedepannya pegawai itu siap jika diberi tugas yang lebih besar di dalam pengembangan karier. Selain itu pagi pegawai OPD baik di Kota Ambon maupun di 3 kabupaten lainnya, juga berupaya menunjukkan sikap memiliki yang kuat terhadap pekerjaan, sehingga setiap tanggungjawab yang diberikan selalu berusaha dilakukan dengan senang hati.

Berdasarkan hasil wawancara lepas, terlihat bahwa pekerjaan sebagai pegawai negeri sipil (PNS) merupakan sebuah kebanggaan, dan sulit untuk ditinggalkan. Janji kesetiaan atau ikrar sebagai pegawai negeri Sipil (PNS) yang dilakukan setelah masa pelatihan sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil, adalah sebuah bentuk komitmen awal bagi seorang pegawai.

Hal ini sudah tertulis dengan jelas dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) bahwa ASN sebagai profesi berlandaskan pada prinsip sebagai nilai dasar; kode etik dan kode perilaku dan komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik. Dengan demikian, jika komitmen organisasional yang tinggi sudah ditunjukkan oleh pegawai maka kecenderungan untuk berperilaku menyimpang pasti akan menurun. Sebaliknya komitmen yang tinggi akan mendorong setiap pegawai berperilaku yang positif dan membangun serta memberikan manfaat yang besar bagi organisasi.

Berdasarkan karakteristik responden, menunjukkan bahwa masa kerja pegawai lebih banyak di atas 10 tahun (54,0%) serta usia pegawai lebih banyak pada 41-50 tahun (62,2%). Dan ini merupakan representative dari jumlah pegawai yang mengisyaratkan kepada kita bahwa semakin seseorang memiliki usia kerja dan masa kerja yang tinggi, semakin juga mempengaruhi komitmen kerjanya bagi organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Appelbaum (2007) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan negatif dengan perilaku menyimpang baik penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan organisasional. Demikian juga Dalal (2005), Spector dan Fox (2002) menjelaskan bahwa pekerja yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi cenderung memiliki sikap negatif yang relatif kecil. Pegawai yang memahami bahwa tujuan organisasi akan tercapai tergantung pegawai itu dan pekerjaan yang dilaksanakan, akan memperlihatkan sikap kerja yang penuh dengan komitmen tinggi. Hal ini sejalan

dengan *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968), dimana konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya. Itu artinya semakin meningkat komitmen pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah melalui komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan, maka perilaku penyimpangan akan menurun, baik penyimpangan individual maupun penyimpangan organisasional

5.9.4 Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Perilaku Menyimpang

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya nasional berpengaruh negatif terhadap perilaku menyimpang. Itu berarti bagi pegawai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di 4 (empat) Kabupaten/ Kota Provinsi Maluku menjelaskan bahwa apabila penerapan budaya nasional yang terimplementasi dalam pekerjaan dapat dilakukan secara baik, maka perilaku menyimpang di tempat kerjanya cenderung mengalami penurunan. Budaya nasional menurut Hofstede (1980) merupakan budaya yang tumbuh dan berkembang di dalam masyarakat yang tinggal di sebuah wilayah/negara, sehingga memiliki kesamaan-kesamaan dalam tujuan publik.

Hasil penelitian secara empirik telah menjelaskan bahwa indikator budaya nasional telah diterapkan secara baik pada pegawai pemerintah daerah di Kabupaten Maluku Tenggara (MTB), kabupaten Seram Bagian Barat (SBB), Kabupaten Buru dan kota Ambon, antara lain budaya *power distance* atau jarak kekuasaan, budaya *collectivism* atau kolektivitas, budaya *masculinity* atau maskulinitas dan budaya *uncertainty avoidance* atau sikap menghindari

ketidakpastian, dapat memperkecil perilaku menyimpang di tempat kerja. Meskipun di sisi lain ada item-item indikator tertentu yang harus ditingkatkan.

Hasil analisis menunjukkan variabel budaya nasional yang terlihat paling dominan dan harus dipertahankan adalah adalah budaya *Colectivism* atau kolektivitas yakni tentang hubungan antar pegawai dan hubungan informal di luar kantor memperkuat hubungan kerja dan budaya *Uncertainty Avoidance* atau menghindari ketidakpastian terutama tentang pegawai menyikapi sesuatu yang belum terjadi dengan aturan/ hukum.

Dalam budaya *collectivism*, maka selain hubungan formal yang sudah terjalin baik diantara pegawai harus dipertahankan, maka hubungan informal juga harus ditingkatkan karena akan memperkuat hubungan kerja. Penerapan budaya nasional kolektifisme bagi pegawai pemerintah daerah Provinsi Maluku selain karena rekan sekerja di kantor, juga diwarnai dengan kultur yang berada di masyarakat Maluku baik di Kabupaten maupun kota.

Berdasarkan hasil kuisisioner terbuka dan wawancara dengan informan, didapatkan bahwa kuatnya hubungan informal di luar pekerjaan dan berpengaruh pada pekerjaan kantor, dikarenakan juga oleh budaya kekerabatan dan persaudaraan yang dimiliki, yakni budaya *Pela Gandong* di Kota Ambon dan Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB), juga budaya *Duan Lolat* di Kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB). Dalam budaya *pela gandong*, ikatan antar marga dan antara agama adalah ikatan adat istiadat dan sumpah nenek moyang yang tidak bisa dilanggar. Ikatan ini sangat kuat di masyarakat Maluku dan berpengaruh pada sapaan dan penghormatan pada *pela* ataupun *gandong*. Sehingga dalam hubungan di kantorpun akan terjalin hubungan kerja yang kuat, saling menghormati dan menghargai bahkan cenderung sulit untuk menyakiti, jika pimpinan, bawahan atau teman kantor adalah satu *pela* maupun satu *gandong*. Demikian juga budaya *Duan Lolat* atau budaya persaudaraan dalam ikatan perkawinan paling terasa di Kabupaten Maluku Tenggara Barat yang masyarakatnya homogen. Hubungan-hubungan informal ini merambat masuk di dalam hubungan-hubungan formal di kantor, baik hubungan pimpinan dengan bawahan maupun bawahan dengan bawahan, sehingga memperkuat hubungan kerja.

Penerapan budaya kolektifisme di masyarakat dan di dalam grup seperti yang dikatakan oleh House *et al.* (2001) dan Gelfand dan Brett (2004) akan teraktualisasi dimana individu memperlihatkan rasa bangga dan menunjukkan kesetiaan serta saling ketergantungan. Budaya Indonesia juga mengandung budaya kolektifisme vertikal, dimana dengan budaya ini perilaku negatif dapat dihindarkan (Thomson dan Danre, 2003)

Disisi lain budaya menghindari ketidakpastian (*uncertainty avoidance*) harus juga mendapat perhatian. Tentang aturan serta hukum yang menjadi landasan pegawai dalam menyikapi ketidakpastian yang terjadi di kantor, maka salah satu contohnya adalah soal menyikapi masalah PHK (Putus Hubungan Kerja) dan Promosi Jabatan. Fenomena yang biasanya terjadi dikalangan pegawai perangkat daerah adalah promosi jabatan atau mutasi jabatan secara tiba-tiba. Biasanya untuk menjawab pertanyaan pegawai tentang ketidakpastian, maka kaca mata yang dipakai adalah melihat dari sisi aturan yang berlaku, baik kelayakan secara kompetensi, golongan yang dimiliki ataupun syarat-syarat lainnya. *Uncertainty avoidance* melibatkan sejauh mana situasi *ambiguity* mengancam individu sehingga prioritas utama dalam menyikapi ketidakpastian adalah aturan (House *et al.*, 2004).

Selain indikator budaya nasional yang paling dominan dan harus dipertahankan seperti dijelaskan diatas maka budaya *Power Distance* atau jarak kekuasaan antara pimpinan dan bawahan harus lebih ditingkatkan. *Power Distance* yang tinggi mengharuskan sikap disiplin kerja bawahan, dan juga disiplin pimpinan terhadap pekerjaannya, dan hal ini pasti menekan perilaku menyimpang. Tetapi dalam *power distance* ini juga, komunikasi antara pimpinan dan bawahan yang efektif sudah terlihat, baik secara formal maupun informal. Pimpinan dalam memberikan tugas

selalu berusaha untuk menjelaskan bagi bawahannya dan bawahanpun memperlihatkan sikap kooperatif dan mau diajak bekerja sama dalam melakukan tugas. Dari sisi budaya maskulinitas memperlihatkan bahwa pegawai cukup memiliki keinginan yang kuat untuk maju dan berkembang. Pegawai perangkat daerah di kabupaten/ kota Provinsi Maluku akan memperlihatkan motivasi dan antusias yang tinggi jika dipacu dan didorong oleh pimpinan, sebab itu berhubungan erat dengan peningkatan karier.

Dengan demikian penerapan budaya nasional secara baik pada pegawai perangkat daerah baik Dinas maupun Badan Daerah akan berpengaruh terhadap penurunan perilaku menyimpang di tempat kerja, baik penyimpangan individual maupun penyimpangan organisasional.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Bochner dan Beril (1994) yang menemukan bahwa dimensi budaya Nasional Hofstede memiliki hubungan dengan diskriminasi dan perilaku yang tidak normatif. Budaya nasional memiliki dampak yang besar terhadap sensitivitas etis (Ferndano dan Chowdhury, 2010). Perbedaan wilayah akan menyebabkan perbedaan dalam penerapan budaya nasional dan juga berpengaruh terhadap perilaku dalam organisasi. Budaya nasional memiliki pengertian yang mendalam dan luas tentang keyakinan, pikiran dan perilaku yang berbeda untuk setiap masyarakat dan daerah. Addae dan Jhon (2002) percaya bahwa penerapan budaya nasional yang berbeda memiliki dampak terhadap perilaku. Demikian juga Praven *et al.* (2005) dalam penelitiannya menemukan budaya nasional memiliki pengaruh terhadap perilaku menyimpang yakni *absenteeism*

5.9.5. Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya nasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Itu berarti bagi pegawai perangkat daerah di provinsi Maluku, penerapan budaya nasional secara baik dalam aktivitas pekerjaan di kantor akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi

Budaya menurut Hofstede (1991) ini merupakan program mental yang berpola pikiran (*thinking*), perasaan (*feeling*), dan tindakan (*action*) atau disebut dengan "*software of the mind*". Program mental ini dimulai dari lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, kelompok remaja, lingkungan kerja, dan lingkungan masyarakat. Program mental atau budaya ini dikembangkan melalui suatu sistem nilai yang berkembang dalam masyarakat, kemudian sistem nilai ini akan menjadi norma-norma sosial yang mempengaruhi perilaku. Dimana lapisan budaya menurut Hofstede adalah tingkatan nasional (*national level*), tingkatan daerah (*regional*), dan/atau suku (*ethnic*) / agama (*religion*) / Bahasa (*lingistic*), tingkatan jenis kelamin, tingkatan generasi, tingkatan sosial, Tingkatan pendidikan/pekerjaan/ profesi dan tingkatan organisasi atau perusahaan.

Budaya secara alternatif didefinisikan sebagai cara di mana sekelompok orang memecahkan masalah dan mendamaikan dilema (Trompenaars dan Turner, 1998). Oleh karena itu, ada ketertarikan untuk memahami bagaimana perubahan dialami oleh karyawan individual (Timothy *et al.*, 1999) dan para periset mulai menyelidiki peran komitmen karyawan dalam situasi perubahan organisasi (Herscovitch dan Meyer, 2002); karena karyawan dengan komitmen organisasional yang kuat cenderung lebih produktif dan lebih bersedia untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar (Herscovitch dan Meyer 2002; Geofrrey *et al.*, 2005)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator budaya nasional yang lebih dominan yang harus diperhatikan adalah budaya *Uncertainty Avoidance* dan budaya *Colectivisme*, selain budaya *Power Distance*, dan budaya *Maskulinitas*. Budaya nasional "*Power distance*" sangat mempengaruhi komitmen organisasional dari pegawai perangkat daerah di provinsi Maluku. Yang menarik dalam hasil empirik adalah *Power Distance* atau jarak kekuasaan tergolong rendah atau kecil antara pimpinan dan bawahan. Dan hal ini harus menjadi pusat perhatian untuk lebih melakukan upaya-upaya peningkatan. *Power Distance* yang tinggi cenderung memberikan jarak yang tegas antara pimpinan dan bawahan, lebih banyak mengedepankan aturan formal, pemimpin bersifat tegas, disiplin dan otoriter sentra keputusan bersifat sentralisasi. Dengan *power distance* yang tinggi justru diharapkan menghambat terjadinya perilaku menyimpang pada bawahan. Sementara *Power Distance* yang rendah lebih banyak menekankan kedekatan persuasif dan dan hirarki organisai menjadi lebih lemah. Kondisi di Pegawai pemerintah daerah Provinsi Maluku terjadi *power distance* yang kecil Hal ini bisa juga dipengaruhi oleh keterikatan secara *cultural* dan kekerabatan yang dekat. Jika *power distance* antara pimpinan dan bawahan besar, maka dapat pimpinan akan melaksanakan fungsi *leadership* atau *power* secara lebih tegas dan karyawan akan mendengarkan dan menaati apa yang pimpinan instruksikan. Hal ini dirasa perlu demi menjalankan *Good Government* dan *Good Governance* dan tentunya dalam rangka mengubah sikap dan komitmen karyawan terhadap oragnisasi agar lebih meningkat. Tetapi secara keseluruhan, penerapan budaya *power distance* sudah berjalan dengan baik, termasuk didalamnya menyangkut pola komunikasi antar pimpinan dan bawahan serta keputusan pimpinan memperhatikan bawahan sudah terlihat berjalan dengan baik. Kekuatan Jarak pada *power distance* merupakan konsep sentral jarak

kekuatan didefinisikan sebagai "sejauh mana anggota masyarakat menerima kekuasaan di institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak adil". (Hofstede, 2001). Lebih tepatnya, ini adalah ukuran untuk menentukan "kekuatan interpersonal" atau pengaruh antara atasan dan bawahan dalam hierarki, seperti yang dirasakan oleh bawahannya (Hofstede, 2001)

Berbicara tentang komunikasi dalam budaya *power distance*, maka sebagai bentuk kumpulan orang-orang, efektifitas dinamika Organisasi Perangkat Daerah (OPD) akan terlihat dari interaksi dan komunikasi orang-orang dalam hal ini pegawai baik pimpinan maupun bawahan, dan komunikasi itu mengalir terus ke dan dari beberapa arah. Menurut Redding dan Sanborn (2013), komunikasi dalam organisasi memiliki dua arah yaitu komunikasi vertikal yaitu dari pimpinan ke bawahan (*downward communication*) dan komunikasi dari bawahan ke atasan (*Upward communication*), dan komunikasi komunikasi. Pola komunikasi di lingkungan pegawai Pemerintah Daerah dari atas ke bawah seperti pemberian instruksi kerja (*job instruction*), penjelasan dari pimpinan tentang suatu tugas, penyampaian informasi serta pemberian motivasi dari pimpinan ke bawahan. Pola komunikasi dari bawahan ke atasan seperti penyampaian pelaksanaan pekerjaan yang sudah dikerjakan, pemberian ide dan masukan, penyampaian keluhan kepada atasan. Sedangkan pola komunikasi horisontal, antar sesama bawahan/antar bagian/antar sub ordinat seperti memperbaiki koordinasi tugas, saling berbagi informasi dan menjalin hubungan. Penerapan pola komunikasi yang baik sebagai bagian dari budaya *power distance* akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi dimana pegawai merasa senang bekerja di kantor, memiliki loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan, bahagia bisa berkarir dan akan tetap tinggal bekerja demi kepentingan organisasi

Demikian halnya dengan penerapan budaya maskulinitas, apabila pegawai menyukai semua jenis pekerjaan baik yang biasa ataupun pekerjaan yang menantang, serta memiliki keinginan yang kuat untuk maju dan berkembang, maka akan membentuk komitmen yang kuat dalam diri pegawai terhadap organisasi.

Pekerjaan menjadi sebuah prioritas untuk mengembangkan diri dan karier pegawai.

Sehingga pegawai tidak lagi bersikap acuh tak acuh dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan, sebaliknya pegawai akan berkomitmen melakukan pekerjaan sampai selesai dengan baik, melalui sikap senang dalam bekerja, loyal dan bertanggungjawab terhadap pekerjaan. Dengan demikian, semakin baiknya penerapan unsur-unsur budaya Hofstede khusus budaya maskulinitas dalam aktivitas pekerjaan kantor, maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasional melalui komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan. Maskulinitas versus Feminisme mengacu pada pola peran gender yang dominan dalam masyarakat (Hofstede, 2001). Dari sikap kerja, karyawan lebih banyak harus mengadopsi maskulinitas yakni sikap yang "tegas, tangguh, dan fokus pada kesuksesan" (Hofstede dan Hofstede, 2005). Kirkman *et al.* (2006) menjelaskan bahwa munculnya berbagai studi empiris tentang pengaruh budaya nasional terhadap sikap dan perilaku di tempat kerja diawali oleh Geert Hofstede's (1984). Hasil Penelitian ini mendukung penelitian Kwantes (2009) yang menemukan bahwa budaya nasional mempengaruhi komitmen karyawan. Demikian juga penelitian oleh Kirkman D (2001) menemukan bahwa budaya nasional yakni jarak kekuasaan, kolektivitas, orientasi kerja dan determinisme memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Hammed dan Md Saaid (2012) di organisasi publik, yang menemukan bahwa budaya nasional

memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Meskipun secara parsial dimensi budaya individualisme, budaya maskulinitas memiliki hubungan signifikan positif dengan komitmen afektif, sedangkan budaya orientasi jangka panjang memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan komitmen afektif, dan budaya jarak kekuasaan memiliki hubungan negatif dengan komitmen afektif.

5.9.6. Pengaruh Iklim Etis Terhadap Spiritualitas di tempat kerja di Tempat Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap spiritualitas di tempat kerja. Itu berarti bagi pegawai perangkat daerah di kabupaten Maluku Tenggara Barat (MTB), Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB), kabupaten Buru dan Kota Ambon, penerapan iklim etis secara baik dan efektif akan meningkatkan spiritualitas di tempat kerja

Berdasarkan hasil penelitian baik hasil uji model maupun nilai rerata, maka variabel iklim etis (*ethical climate*) yang paling dominan dan harus dipertahankan dan ditingkatkan adalah iklim *Law dan Code* atau iklim hukum dan kode etis khususnya tentang keputusan berdasarkan aturan hukum yang berlaku dan iklim *role* atau aturan yakni pegawai bekerja mengikuti aturan yang berlaku. Sementara menyangkut disiplin kerja adalah hal yang harus ditingkatkan karena memiliki nilai rerata rendah. Pegawai Pemerintah Daerah baik Dinas Daerah maupun Badan Daerah akan merasa spiritualitas di tempat kerjanya meningkat jika melihat bahwa aturan hukum yang berlaku dilaksanakan oleh pimpinan baik dan benar dan berdisiplin dalam melakukan pekerjaan. Adapun aturan hukum pegawai negeri yang harus ditaati antara lain Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Undang-undang Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN),

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Otonomi Daerah, Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Organisasi Perangkat Daerah (OPD), Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Kode Etik Pegawai Negeri Sipil dan seperangkat aturan lainnya. Demikian juga jika perhatian pegawai Pemerintah Daerah terhadap penerapan iklim etis lainnya seperti iklim *Caring* atau kepedulian, iklim *Law dan Code* atau Hukum dan Undang-Undang, iklim *Instrumentalia* atau pengutamakan kepentingan organisasi dan iklim *independence* atau kebebasan terhadap prinsip etis, maka spiritualitas di tempat kerja akan mengalami peningkatan. Pekerjaan seorang pegawai negeri sipil tidak hanya dilihat sekedar kewajiban di kantor dari jam 8 pagi sampai jam 5 sore, tetapi sebagai elemen penting yang menentukan masa depan seseorang. Kerja dapat menjadi peluang untuk bertumbuh secara spiritual, pribadi serta keuangan (James Auty dalam Marques *et al.*, 2007)

Spiritualitas di tempat kerja mencakup pencarian karyawan untuk kesederhanaan, makna, ekspresi diri, saling ketergantungan terhadap sesuatu yang lebih tinggi (Marques *et al.*, 2007) Spiritualitas di tempat kerja dalam konteks berorganisasi adalah kesadaran internal, suatu bentuk perasaan spesifik yang menjadi dorongan dalam bertindak (Guilary, 2000). Spiritualitas di tempat kerja bukan mengenai agama semata. Spiritualitas di tempat kerja berasosiasi dengan kreatifitas, cinta, empati, kepercayaan, keyakinan dan rasa persatuan (Ajala, 2013). Pegawai yang memaknai pekerjaan, merasa senang dalam bekerja adalah ekspresi sebuah nilai spiritualitas di tempat kerja. Pegawai saling mendukung satu dengan lainnya dan menganggap pegawai lain sebagai keluarga menjadi sebuah spirit yang mendorong pelaksanaan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang merasakan kesamaan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi serta organisasi memberikan

nilai tambah bagi dirinya, akan memancarkan nilai-nilai spirit yang tinggi di tempat kerja. Demikian juga ketika pegawai merasakan bahwa pekerjaan adalah ibadah dan kehidupan batin menjadi pendorong bagi pengambilan keputusan, maka spirit dalam diri karyawan untuk menghasilkan kinerja akan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Golestanipour (2016) yang menemukan bahwa iklim etis berkorelasi positif dengan spiritualitas di tempat kerja. Demikian juga menurut Parboteeah dan Cullen (2003) bahwa iklim etis pada level individu dan local sangat berpengaruh dalam mengembangkan spiritualitas di tempat kerja dalam organisasi. Demikian juga Mathew (2006) dalam penelitiannya memaparkan dua dilema etis berhubungan dengan spiritualitas di tempat kerja.

5.9.7. Pengaruh Spritualitas di tempat Kerja Terhadap Perilaku Menyimpang

Hasil analisis menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perilaku menyimpang. Itu berarti bagi pegawai perangkat daerah Provinsi Maluku peningkatan spiritualitas di tempat kerja tidak otomatis menurunkan perilaku menyimpang pegawai, atau dengan kata lain spiritualitas di tempat kerja bukanlah variabel penting dalam menurunkan perilaku menyimpang, baik penyimpangan individual maupun penyimpangan organisasional.

Spiritualitas di tempat kerja adalah pengalaman kesalingketerikatan (*interconnectedness*) di kalangan mereka yang terlibat di dalam proses kerja, yang dimulai dengan *otentisitas*, *resiprositas*, dan *goodwill* pribadi; yang ditimbulkan oleh rasa kebermaknaan yang dalam yang melekat dalam pekerjaan organisasi; dan menghasilkan motivasi yang lebih besar dan keunggulan organisasi (Marques *et al.*, 2007). Selain itu Ashmos dan Duchon (2000) mendefinisikan bahwa Spiritualitas

di tempat kerja adalah pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan dipelihara oleh pekerjaan yang bermakna yang berlangsung dalam konteks komunitas. Ashmos dan Duchon (2000) juga memberikan pemahaman bagaimana kehidupan batin, pekerjaan yang bermakna dan komunitas di tempat kerja berkontribusi kepada kinerja organisasi.

Hasil jawaban responden untuk variabel spiritualitas di tempat kerja menunjukkan indikator yang paling dominan dan harus dipertahankan adalah perasaan komunitas khususnya tentang semua pegawai menganggap pegawai lain sebagai keluarga dan indikator memaknai kerja yakni tentang pegawai bersikap senang dalam bekerja. Walaupun hasil *loading faktor* menunjukkan angka yang baik, tetapi nilai rerata dari jawaban responden menjadi faktor yang mesti diperhatikan. Nilai *mean* terendah ada pada indikator kesamaan nilai, terutama pada item pegawai merasa tujuan pribadinya sama dengan tujuan kantor". Selain itu juga nilai *mean* yang masih rendah juga pada item " organisasi belum memberikan nilai tambah bagi pegawai. Padahal disisi lain faktor pentingnya kantor memberikan nilai tambah bagi karyawan dan adanya kesamaan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi menjadi spirit yang tinggi bagi pegawai untuk bekerja.

Wawancara mendalam dengan beberapa responden khusus yang berada di Kabupaten mengatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja pegawai juga harus didukung oleh organisasi yang memberikan nilai tambah bagi pegawai. Organisasi kadang dilihat hanya menjadi perebutan kekuasaan dan kepentingan sehingga nilai-nilai positif semakin terkikis dan sebagai pejabat maupun pegawai di level bawah hanya bisa mengikuti irama dan tatanan kerja yang sulit untuk berubah. Apa yang diinginkan oleh pegawai secara pribadi dari organisasinya belum tercapai secara baik. Kondisi inilah yang menyebabkan pegawai merasa tujuan pribadinya belum sejalan dengan tujuan organisasi. Demikian juga tentang sikap *like* dan *dislike* terhadap seseorang, berdampak terhadap perlakuan terhadap pegawai. Ada pegawai yang menganggap kinerjanya dirinya baik dan harus diimbangi dengan pengembangan dirinya atau promosi oleh pimpinan. Pegawai menganggap bahwa tidak *balance* antara apa yang diberikannya dengan apa yang diperolehnya dari organisasi

Selain itu nilai mean terendah juga ada pada item “pegawai bersemangat dalam bekerja”. Itu berarti perasaan semangat bekerja belum sepenuhnya diperlihatkan oleh pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah Kabupaten/Kota di Provinsi Maluku.

Semangat kerja adalah spirit internal yang harus dimiliki pegawai dalam menunjang aktifitas pekerjaan kantor. Pegawai yang rendah semangat kerjanya akan berpengaruh terhadap produktifitas kerjanya, menjadi malas dan santai, tidak maksimal mengerjakan tugas, bahkan cenderung memperlihatkan perilaku yang melawan dan antipati.

Hasil wawancara dengan berapa informan menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja dan semangat kerja akan muncul, jika kantor memperhatikan apa yang diinginkan oleh bawahannya. Khusus di kabupaten, yang memiliki jarak tempat tinggal dan kantor yang sangat berjauhan, pegawai masih mengeluh tentang sarana transportasi dan *high cost* yang dikeluarkan, karena bisa berakibat terhadap jam masuk kerja. Semangat kerja juga menurun karena melihat pola kepemimpinan yang masih melegalkan cara-cara yang menyimpang dalam bekerja. Selain itu pegawai juga mengeluh soal administrasi yang tidak berdatabase dengan benar, menyebabkan pegawai tidak bersemangat apabila melayani publik yang membutuhkan informasi tertentu. Semangat kerja di pegawai kabupaten juga dipengaruhi oleh tidak meratanya kesempatan bagi pengembangan diri dan kemampuan pegawai.

Walaupun beberapa item memperlihatkan nilai mean spiritualitas di tempat kerja sudah baik, dimana nilai-nilai spiritual sudah tercermin dengan sikap memaknai pekerjaan secara baik, perasaan komunitas, dan kehidupan batin, tetapi hasil uji model dan jawaban responden dalam penelitian ini menemukan bahwa nilai-nilai spiritual ini belum bisa dijustifikasi sebagai faktor yang berpengaruh terhadap penurunan perilaku menyimpang pegawai. Perilaku menyimpang di tempat kerja lebih disebabkan karena hal-hal yang terkait dengan pekerjaan, dan bukan tentang spiritualitas di tempat kerja dan hal-hal yang bersifat sekuler.

Dari sisi perilaku menyimpang, terlihat bahwa nilai mean pada penyimpangan interpersonal masih terbilang kurang baik (2,64-3,00) dan nilai mean pada

penyimpangan organisasional masih tergolong kurang baik. (2,64-3,30). Perilaku menyimpang merupakan pernyataan negatif maka semakin rendah nilai mean menunjukkan perlunya perbaikan pada perilaku menyimpang. Hasil empirik memperlihatkan bahwa untuk penyimpangan individual, pegawai perangkat daerah Provinsi Maluku masih memperlihatkan sikap menyinggung teman seantor, berkomunikasi yang tidak sopan dan membicarakan pengalaman orang lain yang bersifat pribadi dan melaporkan kejelekan rekannya.

Sementara untuk penyimpangan organisasional menunjukkan hampir semua item penyimpangan masih dilakukan oleh pegawai (nilai rata-rata indikator 2,88). Perilaku memperpanjang jam istirahat dan bersikap santai pada jam kantor masih banyak diperlihatkan oleh pegawai Pemerintah Daerah di Kabupaten/ Kota Provinsi Maluku. Dan memang benar terjadi bahwa pada saat pegawai itu diluar kantor, maka ada yang seenaknya menggunakan waktu dengan tidak maksimal, baik itu bawahan ataupun pimpinan, seperti berkeliaran di rumah-rumah kopi pada jam kantor. Selain itu sikap yang belum bisa memegang rahasia kepegawaian juga diperlihatkan oleh pegawai. Seperti misalnya membocorkan data-data kantor atau hasil rapat pimpinan yang seharusnya menjadi rahasia. Disamping itu sikap tidak taat pada pimpinan masih diperlihatkan oleh pegawai pemerintah daerah. Ketidaktaatan ini bisa ditunjukkan dalam hal meresponi tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh pimpinan, bahkan menunjukkan sikap perlawanan atau antipati dengan pimpinan. Perilaku menyimpang lainnya yang masih harus diminimalkan melakukan kesalahan pertanggungjawaban keuangan. Hasil empirik memperlihatkan bahwa kondisi di Provinsi Maluku baik Kabupaten maupun Kota masih ditemukan kekeliruan yang terjadi pada saat pertanggungjawaban keuangan dan penyelewengan jabatan dan mengambil barang milik kantor

Hasil wawancara dari informan mengatakan bahwa kesalahan pertanggungjawaban bisa terjadi karena pegawai belum memahami prosedur pertanggungjawaban secara baik dan lemahnya sumberdaya manusia yang berkompentensi, disamping ada faktor-faktor kepentingan pribadi. Sementara pegawai yang mengambil barang milik kantor tidak menyadari bahwa itu asset Negara yang tercatat yang tidak boleh dibawa pulang kerumah, disamping juga ada tendensi tertentu dari pegawai itu.

Berdasarkan hasil FGD (*Focus Group Discussion*) yang dilakukan pada Kabupaten Seram Bagian Barat (SBB), Kabupaten Maluku Tenggara Barat dan Kota Ambon disimpulkan bahwa tingginya perilaku menyimpang disebabkan karena kurangnya ketegasan pimpinan memberikan sanksi dan *punishment* bagi pegawai, disiplin yang rendah, pegawai tidak mengerti aturan, tidak memahami tupoksi, tidak memiliki kompetensi, penerapan aturan ASN yang longgar, kurangnya pembinaan pada pegawai, dan rendahnya komitmen pegawai. Disamping alasan-alasan diatas, maka penyimpangan pegawai terjadi juga karena keinginan pribadi dan faktor eksternal (lingkungan keluarga). Itu berarti bahwa perilaku menyimpang lebih banyak disebabkan karena persoalan di tempat kerja, dan bukan soal spiritualitas di tempat kerja atau sekuler. Berikut hasil rekapan kuisisioner terbuka, khusus untuk variabel spiritualitas di tempat kerja dan perilaku menyimpang

Tabel 5.23
Rekapitulasi Jawaban Kuisisioner terbuka
Variabel Spiritualitas di tempat kerja dan Perilaku Menyimpang

Variabel	
Spiritualitas di tempat kerja	Perilaku Menyimpang
70% pegawai menjawab bahwa spiritualitas di tempat kerja (secara umum) sangat penting untuk mengurangi perilaku menyimpang	80% pegawai menjawab bahwa penyimpangan tertinggi adalah bolos di jam kantor, santai , absen 50% menjawab penyimpangan pada kesalahan pertanggungjawaban dan tidak taat pada pimpinan 40% menjawab semua perilaku menyimpang pernah dilakukan pegawai.

Sumber: Hasil penelitian (2017)

Berdasarkan jawaban kuisisioner terbuka terlihat bahwa spiritualitas di tempat kerja cukup penting untuk mengurangi perilaku menyimpang. Hal ini didasarkan

pada pemahaman bahwa spiritualitas di tempat kerja bukan saja dari sisi agama tetapi menyangkut pemaknaan pekerjaan, perasaan komunitas dan kesamaan nilai (dijabarkan dalam kuisioner tertutup). Kenaikan spiritualitas di tempat kerja tidak otomatis mempengaruhi penurunan perilaku menyimpang. Perilaku menyimpang yang banyak dilakukan adalah santai, bolos di jam kantor, absensi, kesalahan pertanggungjawaban, bahkan semua perilaku menyimpang pernah dilakukan. Menurut Walsh, dan Margolis (2003), semakin modern organisasi zaman ini maka lebih banyak bertujuan untuk mencari dan meraih kekayaan secara materi, tujuan ekonomi dan keutungan lebih diutamakan daripada tujuan sosial dan publik. Maksimalisasi keuntungan dalam bekerja diukur dalam ukuran keuangan, maka fungsi spiritualitas, sosial dan interpersonal menjadi prioritas kedua (Walsh, dan Margolis, 2003; Hertz, 2002; Gull dan Doh, 2004). Hal ini yang menyebabkan terjadinya penciptaan dunia tanpa kedalaman "*a world without dept*" (Gull dan Doh 2004) dan meniadakan aspek perasaan dalam kehidupan kerja (Bolman dan Deal, 1995). Banyak karyawan di tempat kerja mempertanyakan tentang esensi dan makna pekerjaan mereka, sehingga mereka mencari tujuan dan makna menurut pemahaman mereka (Cacioppe, 2000; Ashmos dan Duchon, 2000, Koaz dan Ryan, 1999; Kouzez dan Posner, 2004)

Fenomena perilaku menyimpang haruslah menjadi perhatian bersama baik pejabat maupun pegawai. Dalam Peraturan Pemerintah No 53 Tahun 2010 Bab 2 Pasal 3 angka 11,12,13, dan 17 menyatakan bahwa kewajiban PNS antara lain adalah masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja; mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan; menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya; menaati peraturan kedisinasan yang ditetapkan oleh

pejabat yang berwenang. Sedangkan larangan bagi seorang PNS dalam Pasal 3 angka 1 menyatakan bahwa PNS dilarang untuk menyalahgunakan wewenang.

Pegawai Negeri Sipil haruslah juga mematuhi dengan benar Kode Etik Pegawai Negeri Sipil dalam Peraturan pemerintah Nomor 42 Tahun 2004, antara lain menyatakan bahwa pegawai negeri sipil harus akuntabel dalam melaksanakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, terbuka, jujur dan menggunakan semua sumber daya negara secara efisien dan efektif. Disamping itu seorang pegawai negeri sipil harus mampu melaksanakan setiap kebijaksanaan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang; menjaga informasi yang bersifat rahasia dan juga memiliki sifat hormat dan santun dalam bekerja.

Hasil penelitian ini berbeda dengan Penelitian Robert dan Jarret (2011) yang menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja berkorelasi dengan perilaku menyimpang di tempat kerja. Dan juga penelitian Rahman *et al.* (2014) yang mengatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja yang tinggi akan menunjukkan perilaku menyimpang yang rendah. Rahman *et al.* (2014) menemukan bahwa pekerja yang memiliki spiritualitas di tempat kerja yang tinggi akan menunjukkan perilaku menyimpang (*workplace deviance*) yang rendah.

Hasil penelitian ini justru menemukan sesuatu yang lain, bahwa penerapan spiritualitas di tempat kerja tidak otomatis menurunkan perilaku menyimpang karyawan atau dengan kata lain nilai-nilai spiritualitas di tempat kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap penurunan perilaku menyimpang. Hasil empiric ini mendukung hasil penelitian dari Ely Weitz *et al.* (2012) yang mengatakan bahwa Spiritualitas di tempat kerja individu tidak memiliki pengaruh terhadap *Organizational Miss Behavior*. Selain itu Case dan Gosling (2010) dalam kajiannya tentang kritik terhadap penerapan spiritualitas di tempat kerja, menganggap bahwa spiritualitas di

tempat kerja merupakan upaya memanipulasi disiplin kerja dan kepercayaan karyawan, untuk meningkatkan perilaku dan pencapaian tujuan organisasi. Tourish dan Tourish (2010) dalam kritik *post-struktural* terhadap spiritualitas di tempat kerja mengemukakan pandangan bahwa "tempat kerja bukanlah media yang tepat untuk individu menemukan makna terdalam dalam kehidupan mereka. Selain itu, pemimpin organisasi bisnis bukanlah seorang ahli spiritual atau imam sekuler, yang bertanggung jawab penuh atas jiwa seseorang. Menurutnya organisasi secara struktural bukanlah tempat yang cocok untuk isu-isu spiritualitas di tempat kerja. Kajian spiritualitas di tempat kerja dalam dunia bisnis juga tidak dianggap cukup serius, terutama di Eropa (Krasteva, 2007). Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung kajian pada karyawan *Chevron Makassar Limited* Kalimantan Timur yang mengatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja yang tinggi belum tentu mendukung naiknya variabel lain seperti kinerja karyawan yang ditandai dengan waktu yang digunakan, biaya yang dikeluarkan dan kualitas yang dihasilkan (Achmad Heri *et al.*, 2002). Dengan demikian fenomena perilaku menyimpang di tempat kerja dan kinerja tidak mutlak berhubungan dengan spiritualitas di tempat kerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung apa yang dikatakan oleh Rafik dan James (2012) berperilaku etis secara signifikan berhubungan dengan spiritualitas di tempat kerja dimana bagi orang Norwegia spritualitas yang tinggi semakin mempengaruhi pengambilan keputusan dan perilaku etis, tetapi bagi orang Amerika semakin spiritual kehidupan mereka maka berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dan perilaku tidak etis

Gul dan Doh,(2004); Neal (2000) menjelaskan bahwa kekhawatiran tentang pelanggaran di tempat kerja dan skandal etis memiliki efek negatif seperti

berkurangnya kepercayaan dan rasa komunitas dalam organisasi. Wardock (2006) menjelaskan bahwa organisasi/perusahaan yang seperti ini telah menghasilkan sikap mementingkan diri sendiri, serakah, egoism, dan bukannya peduli pada orang lain. Akibat semua ini adalah kepercayaan pada institusi menjadi berkurang, karyawan berusaha mencari hubungan yang yang berkualitas tinggi (Dutton dan Heaphy, 2003) dan belas kasih di tempat kerja (Frist *et al.*, 2006), karena terjadi degradasi nilai-nilai sosial pada komunitas yang awalnya mengandung nilai hubungan yang tinggi.

Hasil penelitian ini juga mendukung apa yang dikatakan Houston dan Cartwright (2007). Spiritualitas di tempat kerja memang melekat dalam konsep pelayanan publik, namun menurut Houston dan Cartwright spiritualitas di tempat kerja belum banyak mendapat perhatian dari Sarjana Administrasi Publik karena sistem birokrasi banyak dipengaruhi oleh prinsip-prinsip rasionalitas, yang berfokus pada efisiensi dan efektifitas birokrasi publik.

5.9.8. Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Spiritualitas di tempat kerja

Hasil analisis menjelaskan bahwa budaya nasional berpengaruh positif terhadap spiritualitas di tempat kerja. Itu berarti bagi pegawai perangkat daerah di Provinsi Maluku, penerapan budaya nasional secara baik akan meningkatkan spiritualitas di tempat kerja. Budaya nasional menurut Hofstede (2001) adalah budaya yang tumbuh dan berkembang di dalam masyarakat yang tinggal di sebuah wilayah (negara). Budaya nasional terbentuk oleh *power distance* atau jarak kekuasaan, *collectivitas* atau kolektivitas, *uncertainty avoidance* atau menghindari ketidakpastian dan *masculinity* atau maskulinitas

Hasil empiric menunjukkan bahwa penerapan budaya nasional terbilang cukup baik, Budaya yang paling dominan dan harus dipertahankan adalah budaya kolektivitas, yakni terciptanya hubungan antar pegawai baik secara formal maupun informal. Bagi pegawai perangkat daerah di provinsi Maluku, terbangunnya komunikasi yang baik antara pimpinan dan bawahan, terciptanya kolektivitas hubungan antara pegawai secara baik menjadi sangat penting karena hal ini memperkuat hubungan kerja di kantor. Demikian juga dengan indikator pembentuk budaya *Uncertainty Avoidance* atau menghindari ketidakpastian harus terus dipertahankan dan ditingkatkan. Salah satu teori yang digunakan untuk menghindari ketidakpastian dalam organisasi diantaranya adalah *Contingency Theory*. Dalam teori ini organisasi mengklaim bahwa tidak ada cara yang terbaik dalam mengelola organisasi, memimpin perusahaan, atau untuk membuat keputusan, tapi bergantung pada situasi internal dan eksternal perusahaan. Demikian juga halnya indikator pembentuk budaya maskulinitas yang harus dipertahankan adalah tentang pegawai memiliki keinginan kuat untuk maju. Sementara yang harus ditingkatkan adalah tentang pegawai menyukai pekerjaan yang menantang. Jika indikator budaya nasional yakni *power distance, collectivism, masculinitas* dan *uncertainty avoidance* dapat diterapkan dengan baik dalam pekerjaan di kantor, maka sudah pasti akan menjadi spirit buat pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik, dan berdampak pada perilaku kerja yang lebih baik pula.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Campesino dan Scharz (2006), yang meneliti spiritualitas di tempat kerja dalam konteks perbedaan budaya.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa nilai spiritualitas di tempat kerja harus dilakukan dalam konteks realita budaya nasional. Artinya konteks budaya nasional akan memberikan pengaruh pada penerapan nilai-nilai spiritualitas di tempat kerja.

Model budaya Hofstede telah menjadi kajian penelitian tentang isu-isu organisasi dan nasional, kepemimpinan, kerja tim, keadilan, komunikasi, etika, kepuasan, komitmen, dan kinerja individu, dan perusahaan (Taras, Kirkman, dan Steel, 2010). Indeks budaya digunakan dalam penelitian lainnya (Chakrabarty, 2009; Newburry dan Yakova, 2006). Disisi lain penelitian yang dilakukan oleh Mahsid Sherafati *et al.* (2015) menemukan bahwa budaya menurut Denisson juga memiliki hubungan dengan spiritualitas di tempat kerja. Nilai spiritualitas di tempat kerja yang tinggi menjadi indaktor kepuasan kerja karyawan. Budaya nasional juga mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja (Sorensen dan Yim, 2009)

5.9.9. Pengaruh Spritualitas di tempat kerja terhadap komitmen organisasional

Hasil analisis menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Artinya semakin baik nilai-nilai spiritualitas di tempat kerja diterapkan, maka akan meningkatkan komitmen pegawai bagi organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Rego dan Pina (2008) yang menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki hubungan dengan komitmen organisasional. Secara parsial komitmen organisasional memiliki hubungan yang kuat positif dengan komitmen afektif, tetapi memiliki hubungan yang lemah dengan komitmen organisasional. Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Milimman *et al.* (2003) yang menunjukkan bahwa dimensi spiritualitas di tempat kerja yakni *meaningful at work*, *sense of community* dan *alignment of value* memiliki hubungan signifikan positif dengan sikap kerja karyawan, diantaranya komitmen organisasi, kepuasan kerja instrisik dan keterlibatan kerja. Demikian juga dengan penelitian Mousa dan Ruth (2016) pada 200 orang guru sekolah dasar di Mesir menemukan bahwa spiritualitas di tempat kerja di tempat

kerja terutama *meaningful work* dan *sence of community* memiliki hubungan dengan komitmen organisasional yakni komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan.

Hasil secara empiric memperlihatkan bahwa spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional memiliki nilai mean yang sudah cukup baik yaitu berkisar 3,09-4,06 dan 3.7-4,13. Bagi pegawai perangkat daerah provinsi Maluku nilai-nilai yang menggambarkan adanya spiritualitas di tempat kerja sudah dilakukan secara baik. Pegawai perangkat daerah harus meningkatkan *sense of community* atau perasaan komunitas, dimana pegawai merasa sebagai bagian dari satu keluarga yang bebas mengemukakan pendapat dan saling mendukung. Sikap yang memaknai pekerjaan sebagai seorang pegawai negeri Sipil. Bahwa seorang pegawai negeri sipil adalah pelayan publik bagi masyarakat. Dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas pelayanan publik, maka bagi pegawai negeri sipil sikap semangat dalam bekerja dan merasa senang melakukan tugas dan pekerjaan kantor, menjadi hal yang hakiki dan krusial. Spirit inilah yang memiliki pengaruh positif terhadap komitmen kerja seorang pegawai. Disamping itu perasaan sebagai satu komunitas, yang memiliki kesamaan nilai dan merasakan pemenuhan kehidupan batiniah/ keimanan secara baik, dapat meningkatkan komitmen organisasional. Komitmen itu akan ditunjukkan melalui tanggungjawab untuk bekerja dan berkarier (komitmen afektif), loyalitas yang tinggi dan melakukan pekerjaan dengan baik (komitmen normatif) dan tidak meninggalkan pekerjaan sebagai pegawai negeri sipil (komitmen keberlanjutan)

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Najmeh dan Zahra (2012) yang menjelaskan bahwa Kinerja perawat sangat dipengaruhi oleh hubungan spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional kinerja dan spiritualitas di tempat

kerja, juga komitmen organisasional dan kinerja. Peran spiritualitas di tempat kerja dalam kepuasan kerja juga meningkatkan komitmen dosen pada Institut di Pakistan (Muhammas dan Basharat, 2010). Dimana dosen adalah profesi yang memerlukan komitmen kerja yang tinggi. Spiritualitas di tempat kerja menurut Milliman *et al.* (2003) memiliki tiga tingkatan yakni level individu, level group dan level organisasi.

Spiritualitas di tempat kerja mendorong peningkatan moral, komitmen dan produktifitas karyawan. Jika komitmen kerja meningkat lewat peningkatan spiritualitas di tempat kerja, maka kinerja juga akan meningkat (Asmos dan Duchon, 2000, Garcia-Zamor(2003), Giacalone dan Jurkiewicz (2003), Fry (2005). Maka jelaslah dapat dikatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional.

5.10. Pembahasan Pengaruh Tidak Langsung

5.10.1. Pengaruh Iklim Etis terhadap Perilaku Menyimpang dimediasi oleh

Spiritualitas di di Tempat kerja

Berdasarkan hasil analisa data dijelaskan bahwa tidak ada pengaruh antara iklim etis dan perilaku menyimpang dengan mediasi spiritualitas di tempat kerja. Hasil analisis jalur pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja tidak dapat dijadikan mediasi hubungan antara iklim etis dan perilaku menyimpang. Hasil ini ditunjukan dengan nilai VAF yakni spiritualitas di tempat kerja bukan sebagai variabel mediasi. (Ely Weitz *et al.*, 2012; Achmad Heri *et al.*, 2017).

Bagi pegawai perangkat daerah Provinsi Maluku, penerapan iklim etis secara baik dapat secara langsung meningkatkan perilaku menyimpang, tetapi tidak melalui spiritualitas di tempat kerja. Dengan kata lain perasaan memaknai kerja, komunitas, kesamaan nilai dan terpenuhnya kehidupan keimanan yang cukup belum

berpengaruh pada penurunan perilaku menyimpang di tempat kerja. Empirik membuktikan bahwa penyimpangan individual dan penyimpangan organisasional masih dilakukan. Nilai-nilai iklim etika tidak dapat menurunkan perilaku menyimpang melalui spiritualitas di di tempat kerja. Gul dan Doh,(2004); Neal (2000) menjelaskan bahwa penyimpangan di tempat kerja memiliki efek negatif seperti berkurangnya kepercayaan dan rasa komunitas dalam organisasi Dengan demikian spiritualitas di tempat kerja tidak bisa dijadikan mediasi untuk menurunkan perilaku menyimpang. Itu berarti bagi pegawai pemerintah daerah Provinsi Maluku ada hal yang lain yang lebih krusial dan dominan, yakni sesuatu berkaitan dengan pekerjaan, organisasi dan tanggungjawab sebagai pelayan publik dalam demi mencapai tujuan *Good Governance* dan *Good Government*. Penyimpangan pegawai pemerintah daerah membutuhkan penanganan yang lebih serius, selain hal-hal yang sudah dikaji dalam penelitian ini, seperti *abusive supervison* atau supervise yang tegas (Tepper, 2000; Mitchell dan Ambrose (2007), *organizational justice* atau keadilan organisasi (Henle, 2005), *Trust in Organization* atau kepercayaan organisasi (Alias, 2003; Thau *et al.*,2007), *Perceived Organizational Support* atau dukungan organisasi (Monnastes, 2010, Alias, 2003)

5.10.3. Pengaruh IKlim Etis terhadap perilaku menyimpang melalui mediasi Komitmen Organisasi

Hasil analisis jalur pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang dengan dimediasi oleh komitmen organisasional diperoleh hasil signifikan. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien jalur pengaruh iklim etis ke komitmen organisasional menunjukkan positif signifikan dan koefisien jalur dari komitmen organisasional ke perilaku menyimpang negatif signifikan. Hasil uji VAF juga membuktikan bahwa komitmen organisasional sebagai mediasi antara iklim etis dan perilaku

menyimpang. Tetapi sifat mediasinya adalah *partial mediation* yang artinya bahwa walaupun tanpa komitmen organisasional, iklim etis berpengaruh signifikan ;pada perilaku menyimpang. Bagi pegawai perangkat daerah di Provinsi Maluku komitmen organisasional menjadi hal yang paling penting dalam aktivitas pekerjaan kantor.

Penerapan iklim etis secara baik melalui iklim kepedulian terhadap pegawai, pelaksanaan pekerjaan sesuai hukum, kode etis dan aturan, juga mengutamakan kepentingan kantor diatas kepentingan pribadi dan kebebasan terhadap prinsip etis, akan mampu meningkatkan komitmen organisasional karyawannya. Dan selama komitmen organisasional meningkat, yakni komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan, maka upaya untuk menurunkan perilaku menyimpang akan tercapai.

Jika individu di organisasi berada dalam kerangka iklim etis yang benar maka sudah pasti individu tersebut pasti memiliki komitmen terhadap organisasi. Karena menurut Mowday *et al.* (1979) komitmen organisasi adalah kekuatan dari suatu identifikasi individual dan keterlibatannya dalam suatu organisasi. Ini mendukung hasil penelitian keterkaitan iklim etis dan komitmen organisasi (Cullen, 2003; Ambrose 2007; Fariba, 2014; Schwegker, 2005). Sementara Gill *et al.* (2014) menemukan bahwa komitmen merupakan prediktor yang kuat terhadap perilaku menyimpang.

5.10.2. Pengaruh budaya nasional Terhadap Perilaku Menyimpang melalui mediasi Spiritualitas di tempat kerja

Hasil analisis jalur pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang melalui mediasi spiritualitas di tempat kerja menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja tidak dapat dijadikan mediasi hubungan budaya nasional dan perilaku menyimpang. Hal ini juga ditunjukkan melalui koefisien budaya nasional terhadap

spiritualitas di tempat kerja menunjukkan signifikan, sedangkan koefisien spiritualitas di tempat kerja ke perilaku menyimpang menunjukkan tidak signifikan. Hasil uji VAF juga menjelaskan bahwa spiritualitas di tempat kerja bukan sebagai variabel mediasi pada hubungan budaya nasional dan perilaku menyimpang.

Bagi pegawai perangkat daerah penerapan budaya nasional sudah terlihat secara baik. Jarak kekuasaan antara pimpinan dan bawahan, budaya kolektivitas, maskulinitas serta menghindari ketidakpastian di lingkungan kantor, telah membentuk seperangkat norma dan budaya. Semakin tinggi penerapan budaya nasional akan diikuti dengan peningkatan spiritualitas di tempat kerja. Dan kenaikan spiritualitas di tempat kerja pasti berpengaruh terhadap penurunan perilaku menyimpang. Dalam budaya nasional terkandung budaya power distance yaitu jarak kekuasaan antara pimpinan dan bawahan. *Leadership* dan *power* berperan dalam hal ini. Kepemimpinan seorang pemerintah daerah membutuhkan pemaknaan nilai-nilai spiritualitas di tempat kerja secara baik, yang bukan berbicara tentang agama tetapi tentang *meaningful work*, *sense of community*, *alighment value* dan *Inner life*. Christian Vdanenberge (2011) memasukan iklim spiritualitas di tempat kerja, spiritualitas di tempat kerja pribadi, dan materialism menjadi moderasi kepemimpinan spiritual dan komitmen organisasional, sehingga menghasilkan penelitian lanjut bahwa spritualitas di tempat kerja memiliki peran sebagai mederasi antara kepemimpinan dan komitmen organisasi.

Hasil penelitian membuktikan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh negatif tidak signifikan atau tidak berpengaruh terhadap perilaku menyimpang. Artinya meskipun penerapan spiritualitas di tempat kerja mengalami peningkatan atau penurunan, tidak berpengaruh terhadap penurunan perilaku menyimpang. Dengan kata lain, bagi pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Maluku, spiritualitas di

tempat kerja bukan hal utama dalam menurunkan perilaku menyimpang di tempat kerja. Dengan demikian spiritualitas di tempat kerja tidak bisa dijadikan mediasi antara iklim etis dan perilaku menyimpang. (Ely Weitz *et al.*, 2012, Achmad Heri, 2002) Hasil penelitian ini juga diukung oleh Houston dan Cartwright (2007) yang menjelaskan bahwa dalam organisasi pemerintahan spiritualitas di tempat kerja belum mendapat perhatian oleh ahli organisasi dan manajemen di sector publik. Esensi reformasi birokrasi pada organisasi pemerintahan lebih dititik beratkan pada integritas diri aparatur negara yang memiliki komitmen kerja yang tinggi, kejujuran, kesetiaan, produktif, bertanggungjawab, inovatif, efisien dan efektif dalam mengelola sumber daya yang ada, ditunjang oleh dedikasi dan etos kerja. Selain memberikan pelayanan mksimal bagi publik sehingga menghasilkan kualitas kerja pemerintah daerah yang professional, berdedikasi dan memiliki standard moral yang tinggi (Dwijayanto, 2011)

5.10.3. Pengaruh Budaya Nasional terhadap perilaku menyimpang melalui mediasi komitmen organisasional

Hasil analisis jalur pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang melalui mediasi komitmen organisasional menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat digunakan sebagai mediasi hubungan antara budaya nasional dan perilaku menyimpang. Hal ini ditunjukkan melalui signifikansi pengaruh budaya nasional terhadap komitmen organisasional dan signifikansi antara komitmen organisasional dan perilaku menyimpang. Demikian juga ditunjukkan melalui hasil uji VAF bahwa komitmen organisasional dapat dijadikan mediasi hubungan antara budaya nasional dan perilaku menyimpang. Tetapi mediasinya bersifat *partial mediation*/ mediasi sebagian, artinya bahwa walaupun tanpa komitmen organisasional, budaya nasional juga berpengaruh terhadap perilaku menyimpang

Hasil empirik menggambarkan bahwa bahwa penerapan budaya nasional secara baik oleh pegawai perangkat daerah provinsi Maluku melalui budaya *power distance*, *kolektivitas*, *maskulinitas* dan *uncertainty avoidance* dapat meningkatkan komitmen organisasional baik komitmen affective, komitmen normatif maupun komitmen keberlanjutan (Kwantes, 2009; Kirkman, 2001; Hammed dan Saaid, 2012) Gill *et al.* (2014) menemukan bahwa komitmen merupakan prediktor yang kuat terhadap perilaku menyimpang. Semakin berkomitmen pegawai terhadap pekerjaan maka usaha melakukan perilaku menyimpang akan semakin kecil dan menurun (Dalal, 2005; Spector dan Fox, 2002; Apellbaum, 2007)

5.11. Temuan Studi

5.11.1 Temuan penelitian ini pada pengaruh antara iklim etis dan perilaku menyimpang di tempat kerja, dimana selain memiliki pengaruh langsung tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung. Dan yang memiliki pengaruh besar yakni jalur komitmen organisasional sebagai mediasi antara iklim etis dan perilaku menyimpang.

5.11.2. Temuan dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa selain pengaruh secara langsung antara budaya nasional dan perilaku menyimpang, maka ada pengaruh yang dilalui secara tidak langsung melalui mediasi komitmen organisasional.

5.11.3. Temuan menarik lainnya adalah bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap perilaku menyimpang. Atau dengan kata lain spiritualitas di tempat kerja tidak berpengaruh terhadap perilaku menyimpang.

5.11.4. Hal lainnya dalam penelitian ini adalah temuan yang menyatakan bahwa iklim etis hanya memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku

menyimpang. Tetapi iklim etis terhadap perilaku menyimpang tidak bisa dihubungkan dengan jalur mediasi spiritualitas di tempat kerja. Dengan kata lain spiritualitas di tempat kerja ternyata ditemukan dalam penelitian ini tidak bisa menjadi mediasi terhadap hubungan iklim etis dan perilaku menyimpang. Dengan demikian supaya iklim etis dapat menurunkan perilaku menyimpang di tempat kerja khusus pegawai perangkat daerah Provinsi Maluku, maka harus melalui mediasi komitmen organisasional.

5.11.5. Temuan menarik berikutnya adalah bahwa budaya nasional hanya memiliki hubungan secara langsung dengan perilaku menyimpang. Tetapi budaya nasional terhadap perilaku menyimpang tidak bisa dihubungkan dengan mediasi spiritualitas di tempat kerja. Dengan kata lain spiritualitas di tempat kerja tidak bisa dijadikan mediasi hubungan budaya nasional dan perilaku menyimpang. Itu berarti budaya nasional dapat menurunkan perilaku menyimpang di tempat kerja maka hanya melalui mediasi komitmen organisasional

5.12. Kontribusi Penelitian

5.12.1 Kontribusi Teoritis

Penelitian ini dapat memperkaya referensi dalam membangun model untuk mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja khususnya bagi organisasi non profit atau organisasi publik. Penelitian ini juga dapat memberikan penjelasan teoritis bagaimana iklim etis dan budaya nasional memberikan pengaruh terhadap perilaku menyimpang baik secara langsung dan tidak langsung (melalui spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional). Penelitian ini menegaskan bahwa jika dalam organisasi publik penerapan iklim etis dan budaya nasional sudah

dilaksanakan secara baik, maka kecenderungan perilaku menyimpang akan semakin diminimalisir.

Beberapa model perilaku menyimpang yang telah dikembangkan oleh peneliti sebelumnya melihat bahwa perilaku menyimpang di kalangan birokrat disebabkan karena masalah keimanan, kejujuran, moral dan etika sang birokrat (Albab, 2009; Waharadja,2007). Penelitian ini membangun model perilaku menyimpang yang lebih konkrit dalam kajian ilmu perilaku individu dan perilaku organisasi. Selain itu secara terpisah model perilaku menyimpang juga oleh peneliti lain dibentuk oleh iklim etis (Meyer *et al.*,2010; Alias dan Rasdi, 2014; Peterson (2012); Henle *et al.*(2005), Budaya Nasional (Preven *et al.*,2005, Kwantes,2009, Bochna dan Beril (1994), Spiritualitas di tempat kerja (Robert dan Jaret, 2011; Rahman *et al.*,2014; Asrun, 2012) dan Komitmen Organisasional (Harginnder *et al.*,2009; Dallat, 2005; Rego dan Pina, 2010, Pawar, 2009). Penelitian ini merumuskan model *empiric* perilaku menyimpang dengan lebih komprehensif dan saling berintegrasi antara iklim etis, budaya nasional, spiritualitas di tempat kerja dan komitmen organisasional.

Hasil penelitian dan pembahasan dalam kajian ini juga memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu perilaku organisasi (*Organisational Behavior*), yang unit analisisnya adalah individu, kelompok dan sistim organisasi, dengan melibatkan kontribusi ilmu psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi dan ilmu politik.

Penelitian tentang perilaku menyimpang pada pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah Kabupaten/kota Provisni Maluku ini juga mendukung pengembangan teori *Deviant Behavior Workplace* atau perilaku menyimpang di

tempat kerja, yang didalamnya terdiri dari *Interpersonal Deviant* dan *Organizational Deviant*.

Hasil penelitian ini juga mendukung penjelasan beberapa teori seperti *Social Bonding Theory* atau *Control Theory* (Hirschi, 1969), *Exchange Theory* (Gouldner, 1962), *Social Exchange Theory* (Peter Blau, 1964), dan *Affective Event Theory* (Howard dan Russel, 1996).

Social Bonding Theory mengusulkan itu tiga elemen, yaitu keterikatan, komitmen, dan keterlibatan. Dimana menurut Hollinger (1986) ketiga dimensi ini dapat langsung diterapkan untuk menjelaskan perilaku menyimpang karyawan. Selanjutnya karyawan yang menunjukkan tingkat perilaku menyimpang yang rendah membuktikan bahwa komitmen terhadap organisasi sangat tinggi dan ia menunjukkan kesetiaan dalam bekerja serta tetap bertahan bekerja di tempat itu. Sementara tentang keterlibatan jelas terlihat bahwa jika seseorang memiliki *job involvement* yang tinggi dan sungguh kepada organisasi, maka pasti tindakan penyimpangan akan semakin dihindari.

Exchange Theory (Gouldner 1962) menjelaskan bahwa hubungan antara bawahan dan pimpinan didasarkan pada pertukaran. Elemen utama dari setiap hubungan pertukaran adalah gagasan timbal balik, yang mendanakan bahwa bentuk pertukaran setidaknya terjadi karena dua pihak melakukan hubungan.

Timbal balik positif menghasilkan manfaat antara dua pihak sementara timbal balik negatif dapat menghasilkan konflik dan penyimpangan.

Demikian halnya dengan *Social Exchange Theory*, dimana prinsip dasarnya adalah perkembangan hubungan yang berdasar rasa saling percaya, kesetiaan serta komitmen bersama dengan berdasar dua hal yaitu aturan timbal baik dan norma. Gouldner (1960) dalam Cropanzano dan Mitchell (2007) mengungkapkan

bahwa timbal balik merupakan salah satu bentuk pertukaran yang paling umum. Jika didalam hubungan pertukaran ini terdapat ketimpangan antara dua belah pihak seperti pimpinan ataupun bawahan, serta munculnya fenomena pertukaran yang tidak lagi sesuai dengan norma, maka sudah tentu dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang tidak diinginkan.

Selanjutnya penelitian ini juga mendukung teori peristiwa affektif (*affective event theory*) yang menunjukkan bahwa karyawan atau bawahan akan beraksi secara emosional pada hal-hal yang terjadi di tempat kerja. Reaksi ini bisa bersifat positif dan bersifat negatif. Apabila lingkungan pekerjaan dan praktek-praktek di tempat kerja tidak sesuai dengan apa yang diinginkan karyawan, maka akan timbul reaksi emosional yang mempengaruhi berbagai faktor antara lain kinerja, kepuasan kerja, perilaku kewargaan organisasi, komitmen organisasional, niat untuk keluar sampai perilaku menyimpang di tempat kerja.

5.12.2 Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis terutama untuk Pemerintah daerah Provinsi Maluku antara lain:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pegawai Pemerintah Daerah sebagai acuan dan referensi dalam mewujudkan perannya sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjunjung tinggi nilai-nilai etik kepegawaian, demi mencapai *Good Governance and Good Government*. Secara praktis penerapan iklim etis dilakukan dengan mengaplikasikan nilai-nilai iklim etis yakni iklim kepedulian, iklim hukum dan kode etis, iklim aturam, iklim pengutamaan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan iklim kebebasan berprinsip etis. Dalam mengedepankan iklim kepedulian, maka

Dinas Daerah dan Badan Daerah harus peduli pada kesejahteraan pegawainya, sehingga pegawai dapat melakukan tugas sesuai *job discription* secara baik, dengan tetap mengikuti aturan kepegawaian dan kode etis pegawai negeri sipil. Selain itu penerapan prinsip-prinsip etis oleh pegawai haruslah dipalikesikan dengan tetap memperhatikan iklim pengutamaan kepentingan kantor diatas kepentingan pribadi. Demikian halnya bagi pimpinan tetap menjadi contoh dalam menjunjung tinggi semua produk hukum kepegawaian

2. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan acuan bagi pegawai Pemerinrah Daerah, dengan menerapkan nilai-nilai nilai-nilai budaya nasional Hofstede secara baik, yang berupa budaya jarak kekuasaan, budaya kolektivitas, budaya maskulinas dan budaya menghindari ketidakpastian. Budaya jarak kekuasaan antara pimpinan dan bawahan mengajarkan untuk pimpinan secara hiraki tetap memiliki kekuasaan tertinggi yang berfungsi memberikan tugas, perintah dan instruksi kepada bawahan dengan tetap memperhatikan budaya kolektivitas atau kebersamaan sebagai suatu keluarga untuk membangun suasana komunikasi yang efektif selain hubungan koleftifitas yang harmonis antara karyawan dengan karyawan. Selain itu dapat memberikan kontribusi bagi organisasi perangkat daerah yaitu Dinas Daerah dan Badan Daerah untuk mengaplikasikan nilai-nilai budaya maskulinitas yang mendorong pegawai untuk maju dan menyukai pekerjaan yang menantang serta dan tanggap pada persoalan- persoalan yang tidak pasti.

3. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah yang adalah pelayan publik (*public servant*) untuk menerapkan nilai-nilai komitmen organisasional. Internalisasi nilai –nilai

komitmen organisasional dengan mengacu pada visi dan misi organisasi sangat krusial dan penting sekali, didalamnya mencakup komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan. Berkaitan dengan fenomena perilaku menyimpang yang marak dikalangan pegawai negeri sipil, maka pengaktualisasian nilai-nilai komitmen organisasional yang tinggi akan mampu mengurangi upaya pegawai melakukan perilaku menyimpang di tempat kerja

5.13. Keterbatasan Penelitian

1. Letak Geografis Provinsi Maluku yang memiliki 11 kabupaten/kota terdiri dari pulau-pulau yang terpisah dengan lautan, yang hanya dapat dijangkau dengan transportasi udara maupun laut, menjadi keterbatasan penulis dalam mengambil sampel, sehingga hanya bisa diwakilkan oleh 4 kabupaten/kota.
2. Responden yang dilibatkan hanyalah pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah yang memiliki eselon 2B,3A dan 3B, tidak menjangkau semua lini Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan semua eselon dan yang tidak bereselon.
3. Situasional responden sebagai pimpinan di masing-masing Dinas Daerah dan Badan Daerah yang berada pada kabupate/kota yang berbeda karekteristik, budaya serta masalah yang dihadapi pada institusi dan pekerjaan mempengaruhi persepsi dan intepretasi untuk menjawab pertanyaan dalam kuisisioner baik kuisisioner tertutup maupun terbuka
4. Penelitian ini hanya melibatkan iklim etis, budaya nasional, spiritualitas di tempat kerja serta komitmen organisasional, namun masih ada variabel-variabel lain sebagai penentu yang dapat berpengaruh terhadap

penurunan perilaku menyimpang bagi pegawai Pemerintah Daerah. Dengan demikian, masih ada variabel yang dapat dilibatkan dalam model ini untuk menjelaskan perilaku menyimpang.







BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan kajian dalam model penelitian ini yang meliputi variabel iklim etis, budaya nasional, spiritualitas di tempat kerja, komitmen organisasional dan perilaku menyimpang, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut

1. Dalam upaya menurunkan perilaku menyimpang di pegawai pemerintah daerah khususnya Dinas Daerah dan Badan Daerah di kabupaten/kota Provinsi Maluku, maka penerapan iklim etis secara baik harus didominasi oleh iklim hukum dan kode etis (*Law and Ethic Code*). Selain itu Persoalan etis juga mengharuskan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tetap meningkatkan iklim kepedulian pada bawahan yang berorientasi pada kebaikan bersama, disamping menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Jika ada keseimbangan dalam penerapan iklim etis antara pimpinan dan bawahan yang juga memiliki prinsip etis pribadi, maka sudah pasti Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Dinas Daerah dan Badan Daerah Kabupaten/kota Provinsi Maluku dapat mengurangi perilaku menyimpang di tempat kerja.
2. Spritualitas di tempat kerja akan mengalami peningkatan jika penerapan iklim etis didominasi oleh konsekuensi menaati iklim hukum dan kode etis pegawai negeri sipil. Selain itu sosialisasi tentang aturan hukum pegawai negeri menjadi sebuah keharusan, selain penerapan iklim etis lainnya seperti iklim *Caring* atau kepedulian, iklim *Instrumentalia* atau pengutamaan kepentingan organisasi dan iklim *independence* atau kebebasan terhadap prinsip etis dapat meningkatkan spirit dalam bekerja. Apabila penerapan iklim etis dapat

dilakukan secara maksimal maka spiritualitas di tempat kerja dapat mengalami peningkatan.

3. Perilaku menyimpang bagi pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah Provinsi Maluku tidak dipengaruhi oleh spiritualitas di tempat kerja. Artinya meskipun spiritualitas mengalami peningkatan ataupun penurunan, tidak otomatis membuat perilaku menyimpang terhindari dalam dunia pekerjaan. Bagi pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah, perilaku menyimpang lebih dikaitkan ke masalah organisasi, integritas diri, etos kerja dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Spiritualitas di tempat kerja lebih menitikberatkan ke sikap senang bekerja, perasaan komunitas, kesamaan nilai dan kehidupan batin. Untuk mewujudkan *Good Governance and Good Government*, maka peningkatan nilai-nilai spritualitas belumlah cukup untuk membuat seorang pegawai negeri menjadi terhidar dari ancaman penyimpangan menyimpang.

4. Dalam rangka mengurangi fenomena perilaku menyimpang yang cukup tinggi di kalangan pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah Kabupaten/kota Provinsi Maluku, maka penerapan budaya nasional harus dilaksanakan secara maksimal. Hal ini diwarnai dengan hubungan kekuasaan pimpinan dan bawahan yang berdasarkan hirarki dimana pimpinan tetap memiliki kekuasaan yang tertinggi, yang mengedepankan otoritas dan wewenang serta pemberian sanksi dan hukuman yang ketat bagi yang melakukan kesalahan. Selain itu budaya kebersamaan harus diperhatikan baik formal maupun informal lewat budaya kekerabatan dan persaudaran “Pela dan Gandong serta Duan Lolat. Dengan demikian semakin tinggi penerapan nilai budaya nasional yakni jarak kekuasaan, kolektivitas, maskulinitas, dan menghindari ketidakpastian bisa berdampak pada pengurangan perilaku menyimpang.

5. Tingginya penerapan nilai budaya nasional berpengaruh terhadap peningkatan sipiritualitas di tempat kerja. Nilai budaya membahas tentang bagaimana membangun hubungan antara pimpinan dan bawahan, baik dalam hal tugas, wewenang, kekuasaan, bahkan hubungan secara fungsional. Di samping upaya pimpinan untuk terus mencontohkan bagaimana meningkatkan budaya kerja yang tidak santai tetapi lebih menyukai tantangan dalam pekerjaan serta memiliki keinginan kuat untuk maju, dapat memunculkan spirit yang tinggi dalam diri pegawai. Dengan demikian peningkatan penerapan nilai budaya nasional secara maksimal dapat membantu menurunkan spiritualitas di tempat kerja.
6. Dalam rangka meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi dalam hal ini komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan, maka perhatian kepada bagaimana penerapan iklim etis secara baik adalah menjadi sangat penting. Perasaan untuk tetap bekerja dengan setia loyal dan bertanggungjawab pada organisasi akan muncul apabila pegawai merasakan apa yang diinginkan dipenuhi. Dengan peduli pada kesejahteraan pegawai serta mengutamakan kebaikan seluruh pegawai maka pegawai dapat berusaha memaksimalkan potensi yang dimilikinya dengan sebuah komitmen kerja yang tinggi. Tentu juga dibarengi dengan ketaatan bekerja sesuai hukum, undang-undang, aturan, *Standard Operational Prosedur (SOP)* dan kode etik yang dimiliki pegawai negeri, yang dimulai dari pimpinan yakni Kepala Dinas, Kepala Bagian/Sub Bagian dan Kepala Seksi. Dengan demikian, penerapan iklim etis secara baik dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.
7. Fenomena perilaku menyimpang di pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah di kabupaten/kota Provinsi Maluku yang cukup tinggi bisa diminimalkan dengan

upaya meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi dan pekerjaan. Penyimpangan individu seperti menyinggung teman kantor, berkomunikasi tidak sopan, membicarakan pengalaman orang lain yang sifatnya pribadi, melakukan kekerasan dan melaporkan kejelekan orang lain, terjadi apabila pegawai tidak menyadari dengan sungguh komitmen bekerja sebagai PNS yang diikat dengan berbagai aturan dan konsekuensi. Demikian juga hal yang sama dengan penyimpangan organisasi seperti mengambil asset berharga milik kantor, melakukan kesalahan pertanggungjawaban, menyalahgunakan jabatan, bersantai pada jam kantor, memperpanjang waktu istirahat, tidak taat kepada pimpinan dan belum bisa memegang rahasia kepegawaian/kantor. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen organisasional dari pegawai maka semakin upaya meminimalkan perilaku menyimpang pasti berhasil.

8. Pelaksanaan nilai-nilai budaya nasional secara baik dan benar dalam dunia birokrasi dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yang ditandai dengan budaya power distance/Jarak kekuasaan antara pimpinan dan bawahan. Dengan tetap berpegang pada prinsip wewenang, pimpinan Dinas Daerah dan Badan Daerah harus menciptakan budaya kolektivitas dalam membangun hubungan formal maupun informal. Hal ini sangat mempengaruhi komitmen pegawai terhadap organisasi. Begitu pula ketika pegawai merasa organisasi memberikan peluang bagi dirinya untuk maju dan ia berusaha memperlihatkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang besar dan menantang dan ada kepastian hukum yang pegawai dapatkan pada saat berhadapan dengan situasi kerja yang tidak dipahami, misalnya promosi maka dapat membentuk komitmen yang tinggi dalam diri pegawai.

9. Spiritualitas yang tercipta di tempat kerja secara baik juga dapat mempengaruhi komitmen organisasi. Spiritualitas menjadi nilai penting yang di dalamnya bukan semata tentang hal sekuler, tetapi lebih dari itu yakni mengandung makna, cinta dan tujuan dari pekerjaan. Ketika kebutuhan spiritualitas di tempat kerja bisa terpenuhi, maka dapat berpengaruh pada sikap kerja. Bagi pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah yang memaknai kerja secara baik memiliki *sense of community*, dan menganggap bahwa pekerjaan itu adalah ibadah maka dapat memperlihatkan sikap kerja yang penuh tanggungjawab. Demikian pula saat pegawai merasa tujuan organisasi selaras dengan tujuan pribadi serta organisasi memberikan nilai tambah bagi dirinya, maka pasti memperlihatkan komitmen kerja yang tinggi.

10. Spiritualitas di tempat kerja yang di dalamnya terkandung memaknai kerja, perasaan komunitas, kesamaan nilai dan kehidupan batin tidak bisa dijadikan mediasi bagi pengaruh iklim etis terhadap perilaku menyimpang. Artinya bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) penurunan perilaku menyimpang baik penyimpangan interpersonal dan penyimpangan organisasi hanya dapat dipengaruhi secara langsung oleh penerapan iklim etis, yakni iklim kepedulian, iklim hukum dan kode etis, iklim aturan, iklim pengutamaan kepentingan organisasi, dan iklim kebebasan berprinsip etis, tanpa harus melalui spiritualitas di tempat kerja.

11. Komitmen organisasional yang meliputi komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan dapat dijadikan mediasi bagi pengaruh iklim etis ke perilaku menyimpang. Bagi Dinas Daerah dan Badan Daerah, ketika penerapan iklim etis bisa meningkatkan komitmen organisasional, maka komitmen organisasionalpun dapat berpengaruh terhadap penurunan perilaku

menyimpang, baik penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan organisasional

12. Spiritualitas di tempat kerja tidak dapat dijadikan mediasi pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang. Bagi pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah di kabupaten/kota penerapan budaya nasional yang terbentuk dari jarak kekuasaan, kolektivitas, maskulinitas dan menghindari ketidakpastian hanya dapat berpengaruh secara langsung terhadap penurunan perilaku menyimpang baik penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan organisasional tanpa melalui mediasi spiritualitas di tempat kerja.

13. Komitmen organisasional yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen keberlanjutan dapat menjadi mediasi pengaruh budaya nasional terhadap perilaku menyimpang. Bagi pegawai Dinas Daerah dan Badan Daerah Provinsi Maluku, selama penerapan budaya nasional secara baik dapat meningkatkan komitmen organisasional, maka komitmen organisasional yang tinggi pun dapat menurunkan perilaku menyimpang di tempat kerja.

6.2. Saran

6.2.1. Saran Untuk Manajemen

1. Berdasarkan nilai rerata item terendah untuk tiap variabel, maka bagi Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Maluku hendaklah memperhatikan masalah disiplin kerja pegawai dengan menegakan hukum dan undang-undang kepegawaian yang berlaku secara tegas, dengan menjadikan dirinya sebagai teladan bagi bawahan. Tetap memperhatikan *power distance* dengan bawahan, sehingga pimpinan tetap berada pada hirarki yang sebenarnya dan tidak kehilangan wibawa di mata bawahan.

2. Melihat hasil nilai rerata item terendah pada variabel spiritualitas di tempat kerja, maka saran praktis bagi pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk lebih memperhatikan kesesuaian nilai dan tujuan organisasi, dimana pegawai merasakan organisasi dapat memberikan nilai tambah kepadanya, karena apa yang diperoleh pegawai dari organisasi akan menjadi spirit dan pendorong bagi pegawai dalam bekerja
3. Dalam rangka meningkatkan spiritualitas di tempat kerja demi mengurangi perilaku menyimpang, maka saran praktis bagi manajemen Pemerintah Daerah Provinsi Maluku adalah mengadakan pembinaan-pembinaan yang lebih persuasif, juga pelatihan-pelatihan yang bertemakan *Carakter Building* dan peningkatan integritas Pegawai Negeri Sipil.
4. Pemimpin harus lebih melakukan fungsi pengawasan dalam rangka mengurangi perilaku menyimpang baik penyimpangan interpersonal dan penyimpangan organisasional yang masih cukup tinggi, dengan lebih mempertegas pemberlakuan "*punishment*" bagi pegawai yang melanggar aturan, hukum, perundang-undangan kode etik bagi pegawai negeri sipil.
5. Pimpinan perangkat Daerah dalam hal ini Dinas Daerah dan Badan Daerah harus lebih meningkatkan penerapan nilai-nilai iklim etis dalam bekerja, yang didalamnya menyangkut bagaimana mensosialisasikan peraturan perundang-undangan dan aturan kepegawaian yang berlaku, sehingga baik sebagai pimpinan maupun bawahan tahu tentang apa yang harus dikerjakan atau kewajiban seorang pegawai negeri sipil dan apa yang tidak boleh dilakukan atau larangan bagi pegawai negeri sipil
6. Lebih meningkatkan penerapan nilai-nilai etika dan budaya dalam bekerja melalui pendekatan-pendekatan persuasif dan lokal, disebabkan tiap

kabupaten di lokasi penelitian memiliki nilai-nilai budaya yang juga turut mempengaruhi perilaku bekerja pegawai negeri sipil.

6.2.2. Saran Untuk penelitian Selanjutnya

1. Penelitian ini menggunakan pimpinan sebagai sampel, hendaklah di penelitian mendatang dapat menggunakan pegawai atau karyawan sebagai sampel, untuk mengetahui bagaimana sudut pandang pegawai tentang variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja.
2. Penelitian lanjutan dapat mengembangkan model penelitian yang lain dari variabel yang sama tetapi dengan kajian teori yang lebih kompleks, khususnya tentang pengaruh spiritualitas terhadap perilaku menyimpang
3. Penelitian selanjutnya dapat memasukan variabel-variabel yang lain yang juga berpengaruh terhadap perilaku menyimpang seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja.
4. Peneliti selanjutnya dapat mengeksplor lebih dalam tentang pengaruh budaya lokal terhadap perilaku menyimpang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackroud and Thompson (1999). *Organizational MissBehavior*. Sage Publication Ltd. London-Thousand Oaks- New Delhi
- Adejoh MA and Adejoh LL. (2013). Handling negative deviant behaviour of front-line employees in service organisations. *Int J Cur Res Rev*, Feb 2013 / Vol 05 (04)
- Agarwal J and David Cruise (2015). Factors influencing ethical climate in nonprofit organisation: an empirical investigation. *International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing*
- Ahmad A and Omar Z.(2014). Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job satisfaction, *Asian Sosial Science*,10, 19, 107-112.
- Ahmad Hery Sultoni, Margono Setiawan, Siti Aisjah, and Rofiaty (2017). The Effect of Leadership Styles on Workplace Spirituality, Teamwork and Project Performance. *International Journal of Applied Business and Economic Research ISSN: 0972-7302*. Volume 15, Number 5, 2017
- Ahmad MS and Talib NBA. (2013). Local Government Systems and Decentralization: *Evidence from Pakistan's Devolution Plan*. *Contemporary Economics*. Vol. 7. Issue.1 2013. 33-44. Vol 63,1-18
- Ahiauзу, Agustine, Asawo, Soye (2009). Unwavering Hope and Workers Commitment in the Nigerian Manufacturing Industry: A Study in Workplace Spirituality. *The Business Renaissance Quartely. Pasadena* Vol 4 Iss 1
- Ajala (2013). The impact of workplace spirituality and employees" wellbeing at the industrial sector, the nigeran experience. *Journal Educational Research Networking*
- Albab,Ulu Dr (2009). A to Z Korupsi: Menumbuhkembangkan Spirit Anti Korupsi. Jarring Pena Surabaya.
- Aldulaimi S.H and Md Saaid Sailan (2012). The National Values Impact on Organizational Change in Public Organizations in Qatar. *International Journal of Business and Management* Vol. 7, No. 1; January 2012
- Alias M and Rasdi RM (2015). Organizational Predictors of Workplace Deviance among Support Staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 172 (2015) 126 – 133.
- Ali M.A and Sarmad Alshawi (2004). *A Cultural Approach to Study Customer Relationship Management (CRM) Systems*. Researchgate.net
- Alias M and Samah BA. (2013). Predictors of workplace deviantbehaviour: HRD agenda forMalaysian support personnel. *European Journal of Training and Development*. Vol. 37 No. 2, 2013. pp. 161-182.

Alyousif, A, Naoum, S, Atkinson, A and Robinson, H (2010). National culture influence on management practices in the construction industry of United Arab Emirates. In: *Egbu, C. (Ed) Procs 26th Annual ARCOM Conference, 6-8 September 2010, Leeds, UK, Association of Researchers in Construction Management*, 511-520.

Ambrose ML, A Arnaud. M. Schminke (2008). *Journal of Business Ethic- Springer*

Ambrose.M.L.Seabright,M.A and Schminke,M (2002). Sabotage in the Workplace. The Role of Organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 89(10), 947-965.

Andreoli, N. and J. Lefkowitz: (2008), Individual and Organizational Antecedents of Misconduct in Organizations', *Journal of Business Ethics*, Retrieved on June 23rd, 2008

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.

Anit Somech Ronit Bogler (2002). Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitmen. *Educational Administration Quarterly* Vol. 38, No. 4 (October 2002) pp 555-577

Appelbaum, Deguire and Lay (2005). The relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior. *Matthieu Corporate Governance*, 5,4.

Appelbaum SH, Iaconi GD and Matousek A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance. Vol. 7 No. 5 2007, pp. 586-598.*

Armstrong, M. (1999). *Human resources management practice*. London: Kogan Page.

Ashmos and Duchon (2000). Spirituality at Work: a Conceptualization and measure " *Journal of Management Inquiry*. Vol 9 No 2. Pp 134-45

Asrun, (2012). Kepemimpinan Spiritual: Pengaruhnya terhadap Spiritualitas di Tempat Kerja, Kepuasan Kerja and Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja (Studi pada Pemerintah Kota Kendari). Malang, Brawijaya University

Babin,B.J., Boles,J.S., Robin,D.P. (2000). Representing the Perceived Ethical Work Climate; Among Marketing Employees. *Journal of Academy of Marketing Science*.Vol 28, No. 3.pp: 345-358.

Baghini BZ, Pourkiani M and Abbasi FB. (2014). The relationship between organizational trust and organizational deviant behavior of staff in refaah bank branches in kerman city. Kuwait Chapter of Arabian, *Journal of Business and Management Review* Vol. 3, No.11

Bandura, A (1977). *Social Learning Theory*.Library of Congress Catalog card number United States of America.

Bandura, A (1986). *Social Foundation of Moral Thought and Action: A Social CognitifTheory*. Englewood Cliff S. NJ: Prentice Hall.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action. In W. M. Kurtiness and J.L. Gewirtz (Eds). *Handbook of Moral behavior and Development (pp.45 -103)* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bar-Haim (2007). Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7, 203-217

Baron M R and David A. Kenny (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 1986, Vol 51 No 6. 1171-1182

Bashir S.Nasir , Qayyum,S, Bashir,J.M (1996). Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors, in Public Sector Organizational of Pakistas, *Public Organizational Review*, 12, 357-366

Baumeister R.F.Smart and Boden J.M (1996). Relation of threatened egoism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem . *Psychological Review*. 103, 5-33

Bensimon, H. F. (1994). Crisis and disaster management: Violations in the workplace. *Training and Development*, 28, 27-32.

Bennett RJ and Robinson SL. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology* 2000, Vol. 85, No. 3, 349-360

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

Becker, L.C. (2005). Reciprocity, Justice, and Disability. The University of Chicago Press: *Ethics*, Vol. 116, No. 1, Symposium on Disability. (pp. 9-39)

Benjamin Schneider and Barbera (2014). The Oxford Handbook of Organizational , 92, Climate and Culture, books goggle.com

Bento R (1994). When The show must go on. *Journal Of Managerial Pschylogy*, 9(6), 35-44

Berry, C. M., Ones, D. S., and Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 410-424.

Biberman J. and Whitty, M.D. (2007). At Work: Spirituality Matters (Eds), The University of Scranton Press. Scranton. Chicago.

Bibermen, J. Whitty M and Robbins L. (1999). Lesson From Oz : Balance and Wholeness in Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3),243-252.

Blau (1964). Social exchange theory: An Interdisciplinary Review, dalam Cropanzano, and Mitchell, M.S. (2005). *Journal of Management*, 31: 874

Bloom, H., Calori, R. and de Woot, P. (1994). *Euromanagement*. London: Kogan Page

Bochner. and Beril Hesketh (1994). *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1994; 25; 233 DOI: 10.1177/0022022194252005

Bochner and Beril (1994). Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 1994; 25; 233

Bolin A and Heatherly I (2001). Predictors of employee deviance. The relationship between bad attitude and bad behavior. *Journal of Business Psychology*, 15(3) pp 405-415

Bolman, L.G and Deal, T.E (1995). *Leading with Soul: An Uncommon Journey of spirit*, Jossey-Bass, San Fransisco, CA

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

Boyacigiller and Adler (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a global context. *Academic of Management Review*, vol 16 no 2, 262-290

Bradley L Kirkman (2001). The Impact Of Cultural Values on Job Satisfaction and organizational commitment in Self-Managing work tams: The Mediating role of Employee Resistance. *Academic Of Management Journal*

Bruursema, K (2004). Leadership style and the link with counterproductive work behavior (CWB): An investigation using the job-stress/CWB model . Master Tesis, University of South Florida, USA

Burack (1999). Spiritualitas in the workplace. *Journal of Organizational Changes Management*. Vol. 12 Iss: 4, pp.280 – 292

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

Bollin and Heatherly (2001). Predictor of employee deviance: The relationship between bad attitude and bad behavior. *Journal of Business and Pshycology*

Bradley L. Kirkman, Gilad Chen, Jing-Lih Farh, Zhen Xiong Chen Kevin B. Lowe (2009). Individual Power Distance Orientation anf Followe Reactions

to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination. *Academy of Management Journal* 2009, Vol. 52, No. 4, 744–764.

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

Cacioppe, Ron (2000). Creating Spirit at Work: Re-visioning Organization Development and Leadership –Part II. *The Leadership and Organization Development Journal* 21/2 Australia; Curtin University of Technology

Case, P. and Gosling, J. (2010). The spiritual organization: critical reflections on the instrumentality of workplace spirituality. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 7 (4). pp. 257-282.

Cavanagh.G.H (1999). Spirituality for Managers: context and critique". *Journal of Organizational Change Management*, Vol 1, pp. 186-99

Chakrabarty, S. (2009). The influence of national culture and institutional voids on family ownership of large firms: A country level empirical study. *Journal of International Management*, 15(1), 32-45

Chand P and Koul H. (2012). Organizational emotional ownership, workplace spirituality and job satisfaction as moderators of job stress. *International Journal of Humanities and Applied Sciences (IJHAS)* Vol. 1, No. 2, 2012

Chen, M. (1995). *Asian Management Systems*. London: Routledge.

Chen, Shyh-je; Lin, Pei-fen; Lu, Chia-mei; Tsao, Chiung-wen (2007). The Moderation Effect of HR Strength On The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, Volume 35, Number 8, 2007, pp. 1121-1138(18)

Chen LL, Fah BCY, Jin TC. (2016). Perceived Organizational Support and Workplace Deviance in the Voluntary Sector. *Procedia Economics and Finance* 35 (2016) 468 – 475.

Chen, Y. J. and T. L. P. Tang (2006). Attitude toward and Propensity to Engage in Unethical Behavior: Measurement Invariance across Major among University Students', *Journal of Business Ethics* 69(1), 77–93.

Cheang S.H and Appelbaum (2015). Corporate psychopathy: deviant workplace behaviour and toxic leaders – part one. Published by Emerald Group Publishing Limited

Christine A. Henle Robert A. Giacalone Carole L. Jurkiewicz. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 56, 219-230.

Christian Vandenberg (2011). Workplace Spirituality and Organizational Commitment : an Integrative Model. *Journal of Management Spirituality and Religion*, Vol 8 2011 issue 3

Compesino and Schwatz (2006). Spirituality Among Latinas/os Implications of Culture in Conceptualization and Measurement. National Institute of Health.

Cortina LM, Kabat-Farr D, Leskinen EA, Huerta M and Magley VJ.(2013). Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact. *Journal of Management* published online 1 September 2011

Cohen, A. (1993). Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness. *Journal of Business Research*, 26, 75–90

Cohen, A. (2003). Multiple commitments in the workplace: An integrative approach. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.

Cullen, J Parboteeah and Victor (2003). The Effect of the Ethical Climates on Organizational Commitment: a two stud analysis “*Journal of Business Ethics*”, Vol 46 No 2, pp 127-14

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.

Andel Feldman (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *Academic of Management Review*. Volume 9 No 1

Andiel JL. (2010). The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*. Vol. 29 No. 5, 2010. pp. 442-456

Deery, Iverson and Waish (2016). Toward a better understanding of pshycology contract breach: a study of customer service employees. *Journal of Applied Psychology*

Denhardt RB and Denhardt JV. (2000). The new public service. Serving rather than steering. *Public Administration Review*. November/December 2000. Vol. 60, No. 6

Dent, E, B. Higgins, M.E., Wharff.D.M (2005). Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definition, Distinctions, and Embededd Assumptions. *The Leadership Quarterly*. Vol 16 (5) 625-54

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

Deshpande S.P Elizabeth George Jacob Joseph (2000). Ethical Climates and Managerial Success in Russian Organizations. *Journal of Business Ethics* 23: 211–217.

Donde. P. Ashmos, Dennis Duchon (2000). Spirituality at Work . A conceptualization and Measure . “*Journal of Management Inquiry*”. 9,2 pg 134.

Douglas, S.C., and Martinko, M.J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 846-859.

Driscoll and McKee (2006). Restoryng a culture of ethical and spiritual values: A role for leader storytelling. *Journal of Business Ethics*. 73: 2003-2017.

Dutton J.E. and Heaphy E.D (2003). The Power of Hight Quality Connection. In K.S Cameron.J.E. Dutton and R.E.Quinn (Eds), *Positive Organizational Scholarship; Fondation of new discipline* (pp.263-278).San Fransisco; Berret-Koehler.

Ely Weitz, Joav Vardi, Ora Setter (2012). Spirituality and Organizational Misbehavior. *Journal of Management Spirituality and Religion*, 9:3.225-281

Elm, D. R., and Lippett Nichols, M (1993). An investigation of the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 12, 817-833.

Ehsan.M. and Basharat Naeem. (2010). Role of spirituality in job satisfaction and organizational commitment among faculty of institutes of higher learning in Pakistan. *African. Journal of Business Management* Vol. 5(4), pp.1236-1244,

Emmanuel A. Erondu, Alex Sharlan, John O. Okpara (2004). Corporate Ethics in Nigeria: A Test of the Concept of an Ethical Climate, *Journal of Business Ethic*, June 2004, Volume 51, Issue 4, pp 349–357

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.

Faikhotul D.H (2016). Pengaruh Dimensi Budaya Hofstede Terhadap Deviant Workplace Behavior. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi and Bisnis*. Volume 2 Nomor 1

Fayyasi and Aslani (2005). The influence of Pshycology Contract Breach on employees deviant workplace behavior: The Mediating Role of Job Satisfction. *International Journal of Economic, Commerce and Management*. Volume 3 Issue 5.

Ferris DL, Brown DJ and Heller D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating roleof organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108 (2009) 279–286

Fernando M and Chowdhury R. (2010). The relationship between spiritual well-being and ethical orientations in decision making: an empirical study with business executives in Australia. *Journal of Business Ethics*, 95 (2), 211-225.

Fernandez S and Tima Moldogaziev (2011). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *The American Review*

of Public Administration 41(1)23–47.
 Sagepub.com/journalsPermissions.nav DOI: 10.1177/0275074009355943
 http://arp.sagepub.com

Festing and Schafer (2014). Generational Challenges to Talents Management: A framework for talent retention based on the pshycological- contract perspective. *Journal of World Bussines* 49 (2014) 262-271.

Fisher and Lovell, A (2003). *Business Ethics and Values*. Pearson Educational Limites, Essex

Flannery, B.L., and May, D.R. 2000. "Environmental Ethical Decision Making in the U.S. Metal Finishing Industry, ". *Academy of Management Journal* (43:4), pp 642-662.

Frederick W.C (2006). *Corporation, Be Good. The Story of Corporate Social Responsibility*. Dog Ear Publishing

Fritzche (2000). Ethical Climate and Ethical Dimension of Decision making. *Journal of Business Ethic*, Springer

Fry L.W., Vitucy S. and Cedillo,M (2005). Spiritual Leadership and Army Transformation; Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quaerterly* 22; 259-270

Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton

Fu W. (2014). The Impact of Emotional Intelligence, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Ethical Behavior of Chinese Employees. *Journal of Business Ethics* (2014) 122:137–144.

Garry A. Gelade, Paul Dobson, Patrick Gilbert (2006). National Differences In Organizational Commitment Effect of Economy, Product of Personality, or Consequence of Culture? *Journal Of Cross Cultural*. Sage Publication

Gelfand MJ, and Brett JM (2004). *The Handbook of Negotiation and Culture*

Geoffrey N. Abbott Fiona A. White Margaret A. Charles (2011). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational Organizational Psychology*, Vol 78 Issue 4.

George, Larson, Koenig, McCullough. (2000). Sprituality and Health: What we know, and what we need to know. *Journal of Social and Clinical Psychology*. Vol 19 N0 1. Pp 102-116

Ghozali (2008). *SEM Metode Alternatif dengan PLS*. Penerbit Baand Penerbit Universitas Diponegoro ISBN : 979.704.250.9

Giacalone and Jurkiewicz (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. ME. Sharpe, New York. NY

Gibson.C.A , J. L. Meyer, N L. Poff, L E Hayc and A. Georgakakos (2005). Flow Regime Alterations Under Changing Climate In Two River Basins: Implications For Freshwater Ecosystems, River Research And Applications River Res. Applic. 21: 849–864, Published online in Wiley Inter Science

Gilbert,J. (2003). A Matter of Trust, *Sales and Marketing Management*.Vol. 155, No.3. Pp: 30-35.

Gill H, Meyer JP, Lee K, Shin KH and Yoon CY. (2011). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pac J Manag* (2011) 28: 595–607.

Gjuraje. (2013). The importance of national culture studies in the organizational context. *European Scientific Journal*, April 2013 edition vol.9, No.11.

Golestanipour (2016). Simple and Multiple Relationship between Ethical Leadership, Transformational Leadership and Ethical Climate and Organizational Spirituality among the employees of the Irm National Steel Industrial Group. *Reviuw of Eoropa study*. Vol 8 No 2.

Gowan, M., Seymour, J., Ibarreche, S.,and Lackey, C. (2001). Service quality in public agency: same expectations but different perceptions by employees, managers and customers.*Journal of Quality Management*, 6, 275-291.

Greenfield, Jr. AC, Norman CS and Wier B. (2008). The Effect of Ethical Orientation and Professional Commitment on Earnings Management Behavior. *Journal of Business Ethics* (2008) 83:419–434

Green K. (2005). Decentralization and Good Governance: The Case of Indonesia. Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/18097/>. Diakses 20 Juli 2016.

Greenberg, J. and Baron.(1995). *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work* 3rd Edition Prentice HallInc Jersey.

Gronroos, C., (1984). A service quality modaland its marketing implication, *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-44.

Gruys and Sackett (2003). Investigating the dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection And Assasment* Vol 11(1)

Guilary, Richard and Michael. (2000). Spiritual Activities as a Resistance Resource for Women With Human Immunodeficiency Virus. *Aricles Nursing Research*. Vol 49 (2) pp 73-82

Gul .G.A and Doh J.(2004) The “Transmutation of Organization: Toward a More Spiritual Workplace”. *Journal of Management Inquiry* 13(2).128.

Haddad KM,Chow CW, Gordon G, Hwang RNC, and Wu A. (1999). Cross-National Differences in Corporate Cultures and the Culture-performance

Relationship: a Two-Country Comparison. *International Journal of Business*, 4(2), 1999.

Hair, J.F., Tomas, G., Ringle, C. M., and Sarstedt, M., (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Sage Publications, California.

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

Hall, E. T. and Hall, M. R. (1990). Understanding Cultural Differences. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Hartono, J., and Abdillah, W. (2009). Konsep and Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris. BPFE. Yogyakarta

Najmeh Hamid, Zahra Dehghanizadeh (2012). Relationship between organizational commitment and general health with job performance of clinical nurses. *Quartely Journal of Noursing Management*, Volume 1 Issue 2 (En 2012)

Hampden-Turner, C. and Trompenaars, F. (1994). The Seven Cultures of Capitalism. London: Piatkus.

Harjinder Gill, JP Meyer, K Lee, KH Sin, CY Yoon (2009). Affective and countinuance commitment and their relations with deviant workplace behavior”.

Harper, D. (1990). Spotlight Abuse – Save Profits. *Industrial Distribution*, 79, 47–51

Henle, C.A. (2005). Predicting Workplace Deviance From The Interaction between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues*, XVII.No. 2.217-263.

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

Hershcovis MS, Turner N, Barling J, Arnold KA, Dupre KE, Inness M, LeBlanc MM and Sivanathan N. (2007). Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* Vol. 92, No. 1, 228–238

Hertz N (2002). The silent takeover: Global capitalism and the Death of Democracy. Free Press

Hian Chye Koh, El'fred H. Y. Boo (2001). The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction”: A Study of Managers in Singapore, *Journal of Business Ethic*, February 2001, Volume 29, Issue 4, pp 309–324

Hirschi, T. (1969). Causes of Delinquency. *University of California Press*, Berkeley, CA

Hofstede, G. (1980). *Cultural Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. (1983). National culture in four dimensions. *International Studies of Management and Organization*, 13(2), 46-74.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G., Neuijen, B. and Ohavy, D. D. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Hofstede, G. J. (2000). You must have been at a different meeting: Enacting culture clash in the international office of the future. *Journal of Global Information Technology Management*, 3(2), 42-58

Hofstede (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*. Fall 1983

Hofstede, G. (2001). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

Hollinger, R.C. and Clark, J.P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, Volume 62:2, December 1983

Hollinger, R.C. (1986). Acts against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance. *Deviant Behavior* 7(1), 53-75

House Robert, Hanges Paul, Javiand Mansor, Dorvman Peter. Gupta Vipin (2004). "Handbook of Culture, Leadership and Organizational. The Globe Studies of 62 Societies.

Houston, David J. and Cartwright, Katherine. E.(2007). Spirituality and Public Service. *Administration Public Administration Review*. January-February 88-102

Hsiao CT and Lin JS. (2008). A study of service quality in public sector. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 29-37

Hussain I, Sia SK and Mishra PK. (2014). Workplace deviance and the menace of some antecedents: A review of extant literature. *Indian Journal of Health and Wellbeing* 2014, 5(7), 13-20

Husain A. (2014). The Relationship Between Breach of Psychological Contract and Workplace Deviant Behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol. XIII, No. 2, 2014

Ilhaamie AGA. (2010). Service Quality in Malaysian Public Service: Some Findings. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 1, No. 1, June, 2010.

John Milliman, Andrew J. Czaplewski and Jeffery Ferguson (2003). Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes." An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Changes Management*, Vol 16 No 4, pp 426-447.

Kakabadse, K.A., and Korac-Kakabadse, N (1997). Best Practice in the Australian Public Service (APS): An examination of discretionary leadership praxis. *Journal of Managerial Psychology* 17(3), 165-182

Karahanna, E., Evaristo, R. and Srtie, M. (2005). Levels of culture and individual behavior: An integrative perspective, *Journal of Global Information Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 1-20

Kelly L. Zellars and Bennett J. Tepper (2000). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology* Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc. 2002, Vol. 87, No. 6, 1068–1076

Kluckhohn, F. R. and Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL.: Row Peterson

Kouszes, J.M. and Posner, B.Z (2004). *Leadership the Challenge* (terj. Tantangan kepemimpinan). Edisi ketiga. Jakarta. Penerbit Erlangga

Kohlberg L. (1976). Moral stages and moralization: the cognitive developmental approach. In: *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Social Issues* (ed. by T. Lickona), pp. 31-53. Holt, Rinehart and Winston, New York

Krasteva V (2007). Spirituality in Business. *Batik Management Review*. Volume 2 No 1 2007

Kruger and hanson (1999). A value-Based Paradigm for Creating Truly Healthy Organization. *Journal Of Organizational Changes Management* Vol 12 No 4, pp.302-317

Krisnakumar, S and Neck. C.P (2002). The "what', why' anf how' of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. Vol 17 (3), 153-164

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

Lee, K., and Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.

Lessem, R. and Neubauer, F. (1994). *European Management Systems*. London: McGraw-Hill.

Liau, GF. (2011). Cross-level effects of ethical climate on the 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.

Linda Klebe Trevino, Kenneth D Butterfield, Donal. M.McCabe. (1998). The Ethical Context in Organization. Influences on Employee Attitude and Behavior. Business Ethic.

Liu and Dachun (2000). *Zai zhen yu shan zhi jian* [Between truth and good]. Beijing: Zhongguo shehui kexue chubanshe.

Lo and Aryee (2003). Pshycology Contract Breach in Chinese Context: An integrative Approach. Journal of Management Studies. Vol 40 Issue 4. 1005-1020.

Locke, E. A., and Bryan, J. (1968). Goal setting as a determinant of the effects of knowledge of score in performance. American Journal of Psychology, 81, 398-406.

Luthans (2001). Organizational Commitment: Analysis of antecedents. Human Relation Vol 40 No 4. Pp 219-236.

Mark C. Noort, Tom W. Reader, Steven Shorrocks and Barry Kirwan (2015). The relationship Between National Culture and Safety Culture: Implication for safety Culture Assessment. *Journal of Occupational and Organizational Pscicology* (2016) 89.515-538

Marques,Joan F (2008). The Spirituality @ Work Protocol. Human Resources Management International Digest vol 16 No 2

Martinez-Vazquez J. (2011). The impact of fiscal decentralization. Issues in theory and challenges in practice. Asian Development Bank.

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.

Marthin.K and Jhon Cullen (2006). Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-006-9084-7

Mathews, R. and Wacker, W. (2002). *The Deviant's Advantage: How Fringe Ideas Make Mass Markets*, Three Rivers Press, New York, NY.

Mathieu, J. E., and Kohler, S. S. (1990). A cross-level examination of group absence influences on individual absence. *Journal of Applied Psychology*, 75, 217-220

Maurren L Ambrose, Anke Arnaud, Marshall Schminke. (2007). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit On Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*,77(3)

Mayer, David M; Kuenzi, Maribeth, Greenbaum, Rebecca L. (2010). Examining the link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics* 95: 7-16.

Mayhew, C. and McCarthy, P. (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.

Mehmet Fatih Yasar, Emhan, Ebere (2014). Analysis of Organizational Justice, Supervisor Support, and Organizational Commitment: A Case Study of Energy Sector in Nigeria *Journal of Business Studies Quarterly* 2014, Volume 5, Number 3.

Meyer, J.P., and Allen, M.J.(1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychological Society*

McGhee and Grant (2008). Spirituality and the ethical behavior in workplace: Wishful Thinking or Authentic Reality. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. Vol 13 No 2

Michael Mount, Remus Ilies, Erin Jhonson (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behavior: The mediating effect of job satisfaction. *Personal Psychology*, 56,591-622

Milliman, J., Czaplewski, A. J., and Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810310484172>

Mitchell and Ambrose (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Pshychology*, Vol. 92, No. 4, 1159 –1168

Mitroff and Denton, E (1999). A study a spirituality in the workplace, *Sloan Management Review*, Vol 40; pp 83-92

Moinihan and Pandey (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation Comparing Job Satisfaction, *Job Involvement, and Organizational Commitment*. *Administration and Society*

Monastes Sarah (2010). Perceived Organizational Support and Counterproductive Work Behavior: How Personality Moderates the Relationship. scholarworks.sjsu.edu

Moran, Florencia; Palmer, David W; Borstorff, Patricia C. (2007). An Exploratory analysis of the relationship between organizational culture, regional cultite acusal ambiguity and competitive advantage in an international setting *Journal of International Business Research; Arden* Vol. 6, Iss. 1, (2007): 61-75.

Morden and Tony (2010). Models of National Culture. *Management Review 'Cross Culture Management An International Journal*, Vol. 6 Iss: 1, pp.19 - 44

Mohamed Mousa and Ruth Alas (2015). Workplace spirituality and organizational commitment: A study on the public schools teachers in Menoufia (Egypt). *African Journal of Business Management*. Vol.10(10), pp. 247-255.

Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter L.W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*. Vol 14 pp 224-47

Michael D. Myers and Felix B. Tan. (2003). Beyond Models of National Culture in Information Systems Research. Books Google.com

Mitchell, V.-W. and K. L. J. Chan (2002). Investigating UK Consumers Unethical Attitudes and Behaviours, *Journal of Marketing Management* 18, 5–26.

Muafi, J. (2011). Causes and consequences of deviant workplace behaviour. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2 (2), 123 – 126.

Muhammad Ehsan Malik and Basharat Naeem (2010). Role of spirituality in job satisfaction and organizational commitment among faculty of institutes of higher learning in Pakistan. *African Journal of Business Management* Vol. 5(4), pp. 1236-1244

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.

Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the workplace*. Belmont, CA: Brooks/Cole.

Naibaho, H. (2014) "Pengaruh Budaya Nasional Terhadap Keefektifan Praktek Kompensasi di Indonesia. *Journal Manajemen and Bisnis*, Vol 5 No 1

Nazarian A, Atkinson P and Greaves L. (2012). The Relationship between National Culture and Organisational Culture: Case of Medium and Large Size Organisations in Iran. *The Macrotheme Review* 3(6), Summer 2014

Nasurdin, Setiasi, Kwantes, Shin, Radjadyaksa, Srivastava, Ford, Chrisnan, Billing (2014). Work-Family Conflict and Organisationally Valued Outcomes: The Moderating Role of Decision Attitude in Five National Contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 2014, 63(1), 92-95

Neck and Milliman (1994). Though Self Leadership: Finding Spiritual fulfillment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology* Vol 9 No 6 pp 9-16

Newbury W and Nevena Yakova (2006). Standardization preferences: a function of national culture, work interdependence and local embeddedness. *Journal of International Business Studies* (2006) 37, 44–60

Olabimitan and Alausa (2014). Psychological Factors predicting workplace deviance behavior among nurses in the public health sector in Lagos. *Nigerian Journal of Applied Behavioural Sciences*, 2 (June) 137-152

Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 56–90

Parnawa P.Mfan RPJ 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

Pawar (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitude. An empirical test of direct and interaction effect. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol 30. ISS 8. 759-777

Peraturan Pemerintah No 42 Tahun 2004 tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil

Petchsawanga P and Duchon D. (2012). Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance. *Journal of Management, Spirituality and Religion* 9:2 (June 2012), pp. 189- 208

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

Peterson D (2003). The relationship between ethical pressure, relativistic moral beliefs and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (60), 777-572

Pradiansyah, Arvan. (2000). *Spiritualitas Dalam Bisnis: Lahirnya Generasi Ketiga*. Jakarta: Swasembada No. 05/XXIII/1-14 Maret 2007, hal 63-64

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

Rafik I. Beekun. James W. Westerman (2012). Spirituality and national culture as antecedents to ethical decision-making: a comparison between the United States and Norway. *Journal of Business Ethics* Vol 110, Issue 1, pp 33–44

Rahim A.R.A, Ahmad Shazeer Mohamed Thaheer, Alwi Shabudin, Abdul Rahman Abdul Wahab and Noor Azmi Hashim (2014). Exploring the Spillover Effect of Spirituality and Workplace Deviant Behaviour. *International Journal of Liberal Arts and Social Science* Vol. 2 No. 9 D

Ramsey, R., G. Marshall, M. Johnston and D. DeeterSchmelz: (2007). Ethical Ideologies and Older Consumer Perceptions of Unethical Sales Tactics, *Journal of Business Ethics* 70(January), 191–207

Randall, L., and Senior, M. (1994). A model for achieving quality in hospital hotel services. *International Journal of Contemporary Hospital Management*, 6, 68-74.

Ranhawa and kaur (2014). Organizational Climates and its Corelated. Reviuw Literatur and a Proposed Model. *Journal Of Management Research*

Rawwas M (2001). Culture, personality and morality: A typology of international consumers' ethical beliefs. *Internal Marketing Review* Vol 18 No 2(2001) pp 188-209

Redding, W. C., Y.Sanborn, G. (1964). Business and industrial communication. Nueva York: Harper and Row.

Rego and Pina (2008). Workplace Spirituality and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Changes Management.* Vol 21 No 1. pp 53-75.

Robbins, S. P. and M. Coulter (2005). Management, 8th Edition (Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ)

Robbins S.P (2015). Handbook Organizational Behavior 16th ed. Publish by Pearson. Inc.

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 manifestation and its causes. In R.J. Lewicki, R.J. Bies and B.H. Shepard (Eds.), *Research and Negotiation in Organizations* (6) 3-28. Jai Press.

Robinson and Bennet (2000) Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. Vol 85 No 1. pp 349-60

Robert, Sara and Jarret, Tasha (2011). Are Spiritual People Really Less Evil? A Study Exploring the Influence of Spirituality on Deviance in The Workplace. Retrieved from <http://midwestacademy.org/Proceedings/2011/OB-RobertJareet-1320.pdf>

Robert, H., Karleve, David M. Hun. (1991). Organizational Behavior 2nd Edition. Prentice Hall Inc. New Jersey.

Rogger (2009). Delivering Public Services in the Developing World: Frontiers of Research. *Oxonomics* 4 (2009).

Rondinelli, D.A. (1981). Government Decentralization in Comparative Perspective in Developing Countries' *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 47, No. 2, pp. 133-145

Rousseau D M (1995). Psychological Contract in Organization: Understanding Written and Unwritten Agreements, Newbury Park, Sage, CA

Roy L (2012). The mediating role of workplace attachment in the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Revue Internationale and Pshychology Sociale*, pages 272.

Rudianto Y.(2012). Implementasi Kebijakan Penyusunan and Penetapan Standar Pelayanan Minimal Pada Dinas Kebersihan, Pertamanan, and Pemadam Kebakaran Kabupaten Bekasi. *Jurnal AKP*. Vol. 1, No. 2. Agustus 2012.

Ryan R and Woods R. (2015). Decentralisation and Subsidiarity: Concepts and frameworks for emerging economies. Occasional Paper Series Number 15. Forum of Federations, 2015.

Saidon, Intan; Galbreath, Jeremy and Whiteley, Alma (2012). Organizational Ethical Climate and Interpersonal Deviance: The mediating role of Moral Disengagement. 3rd International Conference on Business and Research Proceeding.

Sainath Malisetty. R.V. Archana. K. Vasanthi Kumari (2017). Evaluating the Impact Organization Ethical Culture and Ethical Climate on Deviant Behavior Using ECQ. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, Volume 8, Issue 8, August 2017, pp 217-213

Sauber, I. (2013). Spirit in the Workplace. Diunduh dari http://www.byregion.net/articles-healers/Spirit_in_Workplace.html.

Schein, Edgar H. (2010). *Handbook Organizational Culture and Leadership*. John Wiley and Sons

Schneider A. (2003). Decentralization: Conceptualization and Measurement. *Studies in Comparative International Development*, Fall 2003, Vol. 38, No. 3, pp. 32-56.

Schwepker (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in the Sallesforce, *Journal of Business Research* 54(1), 39-52

Schulte, M., Ostroff, C., and Kinicki, A. J. (2006). Organizational climate systems and psychological climate perceptions: A crosslevel study of climate-satisfaction relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 645–671.

Schminke, M., M. L. Ambrose and D. O. Neubaum: (2005). The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97, 135–151.

Scott McCoy, Dennis F. Galletta William R. King. (2005). Integrating National Culture into IS Research: The Need for Current Individual Level Measures. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol 15

Sean Valentin, Lynn Godki, Margaret Lucero (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethic*. Desember 2002. Volume 41 Isuee 4, 349-360

Sean Valentine, Martin.M.Greller, Sandra B. Ritctermeyer. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization Support. *Journal of Business Research* 59(5),582-588

Sekaran, Uma. (2003). *Research Methode For Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition, New York : John Willey and Sons, Inc.

Sherafati. M and Mohammad and Ismael (2015). The effect of organizational culture on organizational spirituality. *Europan Online Journal of Natural and Social Science* Vol 4 No 1

Shafer WW. (2009). Ethical climate, organizational-professional conflict and organizational commitment. A study of Chinese auditors. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* Vol. 22 No. 7, 2009. pp. 1087-1110

Sharma D, Borna S and Stearns JM. (2009). An Investigation of the Effects of Corporate Ethical Values on Employee Commitment and Performance: Examining the Moderating Role of Perceived Fairness. *Journal of Business Ethics* (2009) 89:251–260.

Shelby D. Hunt, Van R. Wood, and Lawrence B. Chonko (1989). "Corporate Ethical Values and Organizational Commitment", *Journal of Marketing* 53 (3), 79-90

Sheep.M.L (2006) Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations. *Journal Of Business Ethic.* Vol 66, Issue 4, pp 357–375

Sherafati.M, Roohollah Mohammadi , Mohd Nor Ismail (2015). The effect of organizational culture on organizational spirituality. *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2015; www.european-science.com Vol.4, No.1 Special Issue on New Dimensions in Economics, Accounting and Management ISSN 1805-3602

Shore B and Cross BJ (2005). Exploring the role of national culture in the management of largescale international science projects *International Journal of Project Management* 23 (2005) 55–64

Sims R L (2010). A Study of Deviance as a Retaliatory Response to Organizational Power. *Journal of Business Ethic*, Volume 92, Issue 4, pp 553–563

Sims, R.L. (2002). Ethical rule breaking by employees: A test of social bonding theory. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht: Oct 2002. Vol 40, Iss. 2; Part 1. Pp 101-109

S Krishnakumar and CP Neck (2002). The "what, why and how of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psycology* Vol 17 no 3, pp 153-164.

Solimun, (2012).Pemodelan Generalized Struktural Component Analysis (GESCA). Program Studi Statistika FMIPA, PDIM FE UniversitasBrawijaya.

Sorakraikitikul.M. and Sununta Siengthai (2015). Organizational learning culture and workplace spirituality: is knowledge sharing behavior missing link . The Learning Organizational Vol 21 No 3 pp175-192. Emerald Group Published

Spector and Fox (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resources Management Review* Vol 12. Issue 2. pp 269-292

Spreitzer and Sonensheein (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance. *American behavioral Sciencest.*

Stefan Thau, Karl Aquino, P. Marijn Poortvliet (2007). Self defeating behaviors in organization. The relationship belonging thwarted and interpersonal work behavior. *Journal Of Applied Psychology* Vol 92 No 3 842-847.

Su Fen Chiu and Jei Chen Peng (2008). *Journal of Vacational Behavior 2008* Vol 73 Issue 3. Page 426-433

Sugiyono.(2008). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif. Penerbit Alfabeta. Bandung.

Taras V, Bradley L. Kirkman, Piers Steel (2010). Examining the Impact of Culture's Consequences: A Three-Decade, Multi-Level, MetaAnalytic Review of Hofstede's Cultural Value Dimensions. *Journal of Applied Psychology, 2010*

Tepper,B,J Moss. S. E.and Duffy.M.K (2011). Predictor of Abusive Supervision: Supervision Perception of Deep-Level dissimilarity, relationship, conflict and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2),279-294

Thau S, Bennett RJ, Mitchell MS, Marrs MB. (2009). How management style moderates the relationship between abusivesupervision and workplace deviance: An uncertainty management theoryerspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108 (2009) 79–92

Thau,S, Crossley,C., Bennet R J and Sczesny.S (2007). The relationship between trust, attachment, and antisocial work behavior. *Human Relation*, 60 (8), 1155-1179

Thomas. T., Schermehorn,J.R. Jr., Dienhar, J.W. (2004). Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business.*Academy of Management Executive*.Vol 18, No.2 pp: 56-66

Thomas W.H. Ng, Kelly L Sorensen, Frederik.H.K.Yim (2009). Does the Job Satisfaction-Job Performance Relationship Vary Across Cultures? *Journal of Cross Cultural Psychology*, Vol 4 Issue 5 2009

Thompson (2000). Can you train people to be a spiritual? *Training and Developmenty* Vol 54 No 12, pp 18-19

Timothy A. Judge and Brent A. Scott (2006). Hospitality, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model. *Journal of Applied Psychology* 2006, Vol. 91, No. 1, 126–138

Tourish D and Naheed Tourish (2010) Spirituality at Work, and its Implications for Leadership and Followership: A Post-structuralist Perspective. Article in Leadership. April 2010 University of Kent, UK

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture*. London: Brealey.

Trompenaars, F., and Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.

Trevino Linda K. Kenneth D B. Donald M. Mc Chabe (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethic Quarterly*. Volume 8 Issue 3, 447-476

Triandis H.C. (1983). Dimensions of Cultural variations as parameters of organizational theories "International studies of management and Organization". Vol 12 No 4. pp 139-69

Turnley and Feldman (1999). The impact of Psychological Contract Violation on Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, Vol 52 No 7

Umar and Ringim (2015). Psychological Contract and Employee Turnover Intention among Nigerian Employees in Private Organizations. Management International Conference, Prtoroz Ziofenia.

Undang-undang No 2 Tahun 2014, tentang Perubahan Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014

Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang

Undang-undang Nomor 18 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah

Uwannah Ngozi Caroline (2015) Absenteeism, Favouritism, and 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

Vantilborgh T, Bidee J, Pepermans R, Willems J, Huybrechts G, and Jegers M. Volunteers' Psychological Contracts: Extending Traditional Views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41(6) 1072–1091

Vardi Y (2001). The Effect of Organizational and Ethical Climate on Misconduct at Work " *Journal of Business Ethics*, Vol 29. Pp 352-37

Vardi and Weiner (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organizational Science*, Vol 7 No 2.

Veldsman, T.H. (1990). Fish without water? Subject philosophy as study of the water within which industrial/organizational psychologists swim", *Human Relations*, Vol. 43 No. 4, pp. 349-68

Victor and Cullen (1987). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33,1 pg.101.

Von Braun J and Grote U. (2000). Does Decentralization Serve the Poor? IMF-conference on fiscal decentralization 20-21 November in Washington D.C.

Waddock, Sandra A (2006). Leadership Integrity in a Fractured Knowledge World. Boston College. Carrol School of Management. Available at <http://www.iajb/images/AEImages/brazil>

Wang and Hseih (2002). Toward a Better Understanding of the Link Between Ethical Climate and Job Satisfaction: A Multilevel Analysis. *Journal of Business Ethics* February 2012, Volume 105, Issue 4, pp 535–545

Wainaina L, Iravo M and Waititu A. (2014). Workplace Spirituality as a Determinant of Organizational Commitment amongst Academic Staff in the Private and Public Universities in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* December 2014, Vol. 4, No.12.

Walsh.J.P. Weber.L;Margolis.J.D (2003). Social Issues and Management; Our Lost Cause Found. University of Michigan Business School.

Watley, L.D (2002), "Enhancing Moral Intensity: An Informational Model of Ethical Decision Making", Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska, Lincoln, Nebraska

Watson and Papamarcos (2002). Social Capital and Organizational Commitment. *Journal of Business and Psychology* Volume 16, Issue 4, pp 537–552

Wilks, Andriela Carvalho, (2011). Attitudes towards unethical behaviours in Organizational Settings: an Empirical Study. *Ethics in Progress Quarterly*.Vo. 2.Pp.9-22

Wiliian E. Shafer (2009). Ethical Climate, organizational professional conflict and organizational commitment: a study of Chines Auditor. *Account Audit Account Journal* 2009;22(7); 1087-1110

Wimbush and Shepar (1977). An Empirical Examination of Multi-dimensionality of Ethical Climates on Organization. *Journal of Ethical Business*, Volume 16, Issue 1, pp 67–77

Wimbush and Shepard (1994). Toward an Understanding of Ethical Climate ; Its Relationship ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics*. August 1994, Volume 13, Issue 8 pp 637–647

Wong A.. C Tong (2014). Evaluation of Organizational Commitment Models and Their Components in Asian Cities. *Internasional Journal of Human Resources Studies*

Work R. (2002). Overview of Decentralisation Worldwide: A Stepping Stone to Improved Governance and Human Development. 2nd International Conference on Decentralisation Federalism: The Future of Decentralizing States? 25–27 July 2002 Manila, Philippines

Yousef (2002). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment A study from an Arabic cultural perspective. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 17 No 4, pp 250-266

Yoon and Thyne (2002). A Dual Process Model of Organizational Commitment. *Work and Occupation*

Zamor, G (2003). Workplace Spirituality and Organizational Performance". *Public Administration Review*. Vol 63 No 3 pp 355-63

Zohar, D. and Marshall, I. (2000). *SQ: Spiritual Intelligence: the ultimate intelligence*. London: Bloomsbury

Zohar, D. and Marshall, I. (2004). *Spiritual Capital: Wealth we can live by*. Berrett-Koehler Publisher, Inc. San Fransisco, CA

Zribi H and Souai S. (2013). Deviant Behaviors in Response to Organizational Injustice: Mediator Test for Psychological Contract Breach-The Case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly* 2013, Volume 4, Number 4,





Lampiran 1

KUISIONER PENELITIAN



NOVALIEN C. LEWAHERILLA

MAHASISWA PASCASARJANA
PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA MALANG



PENGARUH IKLIM ETIS DAN BUDAYA NASIONAL TERHADAP PERILAKU MENYIMPANG DENGAN DIMEDIASI OLEH SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL (STUDI PADA PEGAWAI ORGANISASI PERANGKAT DAERAH DI PROVINSI MALUKU)

Kepada Yth :

Bapak/Ibu Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas akhir Disertasi saya pada Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya Malang, maka saya memohon kesediaan Bpk/ Ibu untuk dapat mengisi, dan menjawab pertanyaan di kuisisioner saya ini. Semua jawaban yang diberikan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian dan pengembangan disertasi saya, sehingga kerahasiaannya sangatlah dijamin.

Kesediaan bpk/ibu untuk dapat memberikan jawaban dan tanggapan yang benar dan lengkap sangatlah mendukung keberhasilan penelitian saya ini. Selain itu, jawaban yang Bpk /Ibu berikan akan menjadi masukan yang berharga bagi saya.

Akhir kata, saya menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas kesediaan Bpk/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya

Novalien. C. Lewaherilla

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis kelamin : a. laki-laki b. perempuan
2. Pendidikan : a. D3 b. S1 c. S2 d. S3
3. Jabatan : a. Esalon 2b b. Esalon 3a c. Esalon 3b
4. Masa kerja : a. 1-5thn b. 6-10 tahun c. diatas 10 tahun
5. Usia : a. 30-40thn b. 41-50 tahun c. diatas 51 tahun

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon menggunakan tanda checklist (√) pada kolom jawaban yang Bpk/ibu anggap paling benar dan sesuai
2. Mohon juga untuk mengisi bagian jawaban tertulis dengan baik
3. Keterangan alternatif jawaban dan skor (menggunakan skala likert 1-5).

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

KUISIONER PENELITIAN

No	IKLIM ETIS	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
	Kepedulian					
1	Kantor tempat kami bekerja senantiasa memperhatikan kesejahteraan pegawai					
2	Kebijakan yang diambil berorientasi pada kebaikan seluruh pegawai					
	Hukum dan Kode Etis					
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					
	Aturan					
1	Semua pegawai dalam bekerja sudah mengikuti prosedur operasional (SOP)					
2	Semua pegawai dalam bekerja sudah mengikuti aturan secara benar					
	Pengutamaan Kepentingan Organisasi					
1	Dalam bekerja semua pegawai mengutamakan kepentingan kantor diatas kepentingan pribadi					
	Kebebasan Terhadap Prinsip Etis					
1	Dalam bekerja, semua pegawai juga menerapkan prinsip etis secara pribadi					
2	Dalam bekerja Pegawai bebas memutuskan apa yang terbaik bagi dirinya					

No	BUDAYA NASIONAL	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
	Jarak Kekuasaan					
1	Dalam aktivitas kantor, masih terlihat adanya jarak antara pimpinan dan bawahan					
2	Komunikasi antara pimpinan dan bawahan di kantor Aksesnya mudah					
3	Keputusan Pimpinan selalu memperhatikan masukan dari karyawan					
	Kolektifitas					
1	Hubungan antara pegawai di dalam kantor sudah terjalin dengan baik					
2	Hubungan informal di luar kantor sangat memperkuat hubungan kerja					
	Maskulinitas					
1	Semua Pegawai di kantor sangat menyukai pekerjaan yang menantang					
2	Semua pegawai di kantor memiliki keinginan yang kuat untuk maju					
	Menghindari Ketidakpastian					
1	Dalam menyikapi sesuatu yang belum pasti, pegawai biasanya menghubungkannya dengan aturan/ hukum					
2	Pegawai di kantor lebih melihat dari sisi keyakinan untuk menghindari ancaman dalam pekerjaan.					

No	SPIRITUALITAS DI TEMPAT KERJA	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	TS (1)
	Memaknai Kerja					
1	Semua pegawai di kantor memperlihatkan sikap senang dalam bekerja					
2	Semua pegawai di kantor bersemangat untuk melakukan pekerjaan dari awal sampai akhir					
	Perasaan Komunitas					
1	Dalam bekerja, semua pegawai di kantor selalu mendukung satu dengan lainnya					
2	Semua pegawai di kantor merasa bebas untuk mengemukakan pendapatnya					
3	Semua pegawai di kantor sudah menganggap pegawai lain adalah keluarganya					
	Kesamaan Nilai					
1	Organisasi / Kantor sudah memberikan nilai tambah bagi semua pegawainya					
2	Semua Pegawai sudah merasakan bahwa tujuan pribadi sejalan dengan tujuan organisasi/kantor					
	Kehidupan Batin					
1	Keyakinan/ keimanan yang dimiliki semua pegawai sudah berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan dalam bekerja					
2	Semua Pegawai sudah menganggap pekerjaan adalah ibadah sehingga berusaha menjauhi perbuatan yang negatif					

No	KOMITMEN ORGANISASI	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
	KOMITMEN AFEKTIF					
1	Semua pegawai merasa Bahagia Berkarier di kantor					
2	Semua pegawai mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap pekerjaan					
	KOMITMEN NORMATIF					
1	Loyalitas menjadi alasan bagi semua pegawai untuk tetap bekerja					
2	Tetap tinggal bekerja dengan baik sangat penting untuk kepentingan karier pegawai					
	Komitmen keberlanjutan					
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					

No	PERILAKU MENYIMPANG	PILIHAN JAWABAN				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
	Penyimpangan Interpersonal					
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					

No	Perilaku Menyimpang	Pilihan jawaban				
		SS (5)	S (4)	N (3)	TS (2)	STS (1)
	Penyimpangan Organisasi					
1	Dalam bekerja, masih ada pegawai yang mengambil barang milik kantor untuk keperluan pribadi					
2	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 Bpk/ ibu, dalam bekerja apakah masih ada pegawai yang melanggar peraturan kepegawaian atau kode etik PNS? Jika Ya, Apakah penyebabnya?

Jelaskan

2. Menurut bpk 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. Ataukah yang lainnya?

3. Berikan tanggapan bpk/ibu, alasan utama yang menyebabkan terjadi perilaku menyimpang pada pegawai ?

4. Menurut bpk/ 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!

6. Apakah budaya kebersamaan orang Maluku (Pela Gandong) juga mempengaruhi penegakan disiplin pegawai dan perilaku menyimpang di tempat kerja ??

Jelaskan !



Lampiran 2 : Distribusi Frekwensi Jawaban Responden

Frequencies

Statistics

		IE.1	IE.2	IE.3	IE.4	IE.5	IE.6	IE.7	IE.8	IE.9	IE.10
N	Valid	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,85	3,76	3,55	3,98	3,20	3,55	3,44	3,56	3,64	3,21
Std. Deviation		,885	,939	,880	,809	,855	,904	,855	,913	,681	1,100

Frequency Table

IE.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2,1	2,1
	2	10	4,3	6,4
	3	51	21,9	28,3
	4	116	49,8	78,1
	5	51	21,9	100,0
	Total	233	100,0	100,0

IE.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	2,6	2,6
	2	21	9,0	11,6
	3	38	16,3	27,9
	4	126	54,1	82,0
	5	42	18,0	100,0
	Total	233	100,0	100,0

IE.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,4	,4
	2	31	13,3	13,7
	3	68	29,2	42,9
	4	106	45,5	88,4
	5	27	11,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0

IE.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,4	,4
	2	11	4,7	5,2
	3	39	16,7	21,9
	4	122	52,4	74,2

5	60	25,8	25,8	100,0
Total	233	100,0	100,0	

IE.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	57	24,5	24,5	24,9
3	75	32,2	32,2	57,1
4	94	40,3	40,3	97,4
5	6	2,6	2,6	100,0
Total	233	100,0	100,0	

IE.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	36	15,5	15,5	15,9
3	58	24,9	24,9	40,8
4	111	47,6	47,6	88,4
5	27	11,6	11,6	100,0
Total	233	100,0	100,0	

IE.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	34	14,6	14,6	15,0
3	78	33,5	33,5	48,5
4	101	43,3	43,3	91,8
5	19	8,2	8,2	100,0
Total	233	100,0	100,0	



IE.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	35	15,0	15,0	15,5
3	60	25,8	25,8	41,2
4	107	45,9	45,9	87,1
5	30	12,9	12,9	100,0
Total	233	100,0	100,0	

IE.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	10	4,3	4,3	4,7
3	75	32,2	32,2	36,9
4	133	57,1	57,1	94,0
5	14	6,0	6,0	100,0
Total	233	100,0	100,0	

IE.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	16	6,9	6,9	6,9
2	46	19,7	19,7	26,6
3	71	30,5	30,5	57,1
4	73	31,3	31,3	88,4
5	27	11,6	11,6	100,0
Total	233	100,0	100,0	



Frequencies

Statistics

		BN.1	BN.2	BN.3	BN.4	BN.5	BN.6	BN.7	BN.8	BN.9
N	Valid	233	233	233	233	233	233	233	233	233
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,05	4,02	3,85	4,03	3,87	3,14	3,81	4,16	3,50
Std. Deviation		,994	,728	,907	,787	,848	,814	,798	,680	,772

Frequency Table

BN.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3,0	3,0	3,0
	2	77	33,0	33,0	36,1
	3	57	24,5	24,5	60,5
	4	81	34,8	34,8	95,3
	5	11	4,7	4,7	100,0
Total		233	100,0	100,0	

BN.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	3,0	3,0	3,0
	3	38	16,3	16,3	19,3
	4	131	56,2	56,2	75,5
	5	57	24,5	24,5	100,0
	Total		233	100,0	100,0

BN.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	18	7,7	7,7	7,7
	3	61	26,2	26,2	33,9
	4	91	39,1	39,1	73,0
	5	63	27,0	27,0	100,0
	Total		233	100,0	100,0



BN.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	,9	,9	,9
2	9	3,9	3,9	4,7
3	30	12,9	12,9	17,6
Valid 4	132	56,7	56,7	74,2
5	60	25,8	25,8	100,0
Total	233	100,0	100,0	

BN.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	,9	,9	,9
2	17	7,3	7,3	8,2
Valid 3	38	16,3	16,3	24,5
4	129	55,4	55,4	79,8
5	47	20,2	20,2	100,0
Total	233	100,0	100,0	

BN.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	1,7	1,7	1,7
2	47	20,2	20,2	21,9
Valid 3	99	42,5	42,5	64,4
4	79	33,9	33,9	98,3
5	4	1,7	1,7	100,0
Total	233	100,0	100,0	

BN.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	15	6,4	6,4	6,4
3	55	23,6	23,6	30,0
Valid 4	122	52,4	52,4	82,4
5	41	17,6	17,6	100,0
Total	233	100,0	100,0	



BN.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	2	3	1,3	1,3
	3	29	12,4	13,7
Valid	4	129	55,4	69,1
	5	72	30,9	100,0
Total	233	100,0	100,0	

BN.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1	1	,4	,4
	2	24	10,3	10,7
Valid	3	78	33,5	44,2
	4	117	50,2	94,4
	5	13	5,6	100,0
Total	233	100,0	100,0	



Frequencies

Statistics

		SP.1	SP.2	SP.3	SP.4	SP.5	SP.6	SP.7	SP.8	SP.9	SP.10
N	Valid	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,79	3,59	3,80	3,89	3,93	3,66	3,09	3,62	4,06	3,75
Std. Deviation		,815	,795	,843	,826	,944	,827	,890	,762	,898	1,037

Frequency Table

SP.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,4	,4	,4
	2	18	7,7	7,7	8,2
	3	46	19,7	19,7	27,9
	4	131	56,2	56,2	84,1
	5	37	15,9	15,9	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

SP.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,4	,4	,4
	2	22	9,4	9,4	9,9
	3	69	29,6	29,6	39,5
	4	121	51,9	51,9	91,4
	5	20	8,6	8,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

SP.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,4	,4	,4
	2	20	8,6	8,6	9,0
	3	44	18,9	18,9	27,9
	4	127	54,5	54,5	82,4
	5	41	17,6	17,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

SP.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	1,3	1,3	1,3
2	12	5,2	5,2	6,4
Valid 3	39	16,7	16,7	23,2
4	132	56,7	56,7	79,8
5	47	20,2	20,2	100,0
Total	233	100,0	100,0	

SP.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	1,3	1,3	1,3
2	18	7,7	7,7	9,0
Valid 3	40	17,2	17,2	26,2
4	103	44,2	44,2	70,4
5	69	29,6	29,6	100,0
Total	233	100,0	100,0	

SP.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	20	8,6	8,6	9,0
Valid 3	67	28,8	28,8	37,8
4	115	49,4	49,4	87,1
5	30	12,9	12,9	100,0
Total	233	100,0	100,0	

SP.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	3,0	3,0	3,0
2	52	22,3	22,3	25,3
Valid 3	95	40,8	40,8	66,1
4	70	30,0	30,0	96,1
5	9	3,9	3,9	100,0
Total	233	100,0	100,0	



SP.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	20	8,6	8,6	9,0
Valid 3	62	26,6	26,6	35,6
4	133	57,1	57,1	92,7
5	17	7,3	7,3	100,0
Total	233	100,0	100,0	

SP.9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	21	9,0	9,0	9,4
Valid 3	18	7,7	7,7	17,2
4	116	49,8	49,8	67,0
5	77	33,0	33,0	100,0
Total	233	100,0	100,0	

SP.10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	3,9	3,9	3,9
2	22	9,4	9,4	13,3
Valid 3	41	17,6	17,6	30,9
4	107	45,9	45,9	76,8
5	54	23,2	23,2	100,0
Total	233	100,0	100,0	



Frequencies

Statistics

		KO.1	KO.2	KO.3	KO.4	KO.5	KO.6	KO.7
N	Valid	233	233	233	233	233	233	233
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,88	3,72	3,96	4,11	4,12	3,85	3,86
Std. Deviation		,731	,839	,773	,664	,933	,888	,835

Frequency Table

KO.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,4	,4	,4
	2	8	3,4	3,4	3,9
	3	47	20,2	20,2	24,0
	4	138	59,2	59,2	83,3
	5	39	16,7	16,7	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

KO.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	,9	,9	,9
	2	18	7,7	7,7	8,6
	3	58	24,9	24,9	33,5
	4	121	51,9	51,9	85,4
	5	34	14,6	14,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

KO.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	,4	,4	,4
	2	7	3,0	3,0	3,4
	3	47	20,2	20,2	23,6
	4	123	52,8	52,8	76,4
	5	55	23,6	23,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	



KO.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	3	1,3	1,3	1,7
Valid 3	25	10,7	10,7	12,4
4	145	62,2	62,2	74,7
5	59	25,3	25,3	100,0
Total	233	100,0	100,0	

KO.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	2,6	2,6	2,6
2	9	3,9	3,9	6,4
Valid 3	26	11,2	11,2	17,6
4	103	44,2	44,2	61,8
5	89	38,2	38,2	100,0
Total	233	100,0	100,0	

KO.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	18	7,7	7,7	8,2
Valid 3	51	21,9	21,9	30,0
4	107	45,9	45,9	76,0
5	56	24,0	24,0	100,0
Total	233	100,0	100,0	

KO.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	,4	,4	,4
2	16	6,9	6,9	7,3
Valid 3	45	19,3	19,3	26,6
4	123	52,8	52,8	79,4
5	48	20,6	20,6	100,0
Total	233	100,0	100,0	



Frequencies

Statistics

		PMI.1	PMI.2	PMI.3	PMI.4	PMI.5
N	Valid	233	233	233	233	233
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2,64	2,92	2,95	3,79	3,00
Std. Deviation		1,033	1,018	,970	1,020	1,019

Frequency Table

PMI.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	8,2	8,2	8,2
	2	110	47,2	47,2	55,4
	3	52	22,3	22,3	77,7
	4	39	16,7	16,7	94,4
	5	13	5,6	5,6	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

PMI.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	3,0	3,0	3,0
	2	94	40,3	40,3	43,3
	3	57	24,5	24,5	67,8
	4	60	25,8	25,8	93,6
	5	15	6,4	6,4	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

PMI.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	2,1	2,1	2,1
	2	89	38,2	38,2	40,3
	3	62	26,6	26,6	67,0
	4	66	28,3	28,3	95,3
	5	11	4,7	4,7	100,0
	Total	233	100,0	100,0	

PMI.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	1,3	1,3	1,3
2	37	15,9	15,9	17,2
3	22	9,4	9,4	26,6
4	116	49,8	49,8	76,4
5	55	23,6	23,6	100,0
Total	233	100,0	100,0	

PMI.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	2,6	2,6	2,6
2	84	36,1	36,1	38,6
3	64	27,5	27,5	66,1
4	61	26,2	26,2	92,3
5	18	7,7	7,7	100,0
Total	233	100,0	100,0	



Frequencies

Statistics

		PMO.1	PMO.2	PMO.3	PMO.4	PMO.5	PMO.6	PMO.7	PMO.8
N	Valid	233	233	233	233	233	233	233	233
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,21	2,80	3,08	3,30	2,64	2,52	2,78	2,73
Std. Deviation		1,127	,912	1,048	1,088	1,025	1,017	1,039	1,070

Frequency Table

PMO.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	5,2	5,2
	2	63	27,0	32,2
	3	51	21,9	54,1
	4	78	33,5	87,6
	5	29	12,4	100,0
	Total	233	100,0	100,0

PMO.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	1,7	1,7
	2	102	43,8	45,5
	3	73	31,3	76,8
	4	44	18,9	95,7
	5	10	4,3	100,0
	Total	233	100,0	100,0

PMO.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	3,9	3,9
	2	70	30,0	33,9
	3	70	30,0	63,9
	4	62	26,6	90,6
	5	22	9,4	100,0
	Total	233	100,0	100,0

PMO.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	3,9	3,9	3,9
2	57	24,5	24,5	28,3
Valid 3	52	22,3	22,3	50,6
4	86	36,9	36,9	87,6
5	29	12,4	12,4	100,0
Total	233	100,0	100,0	

PMO.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	17	7,3	7,3	7,3
2	116	49,8	49,8	57,1
Valid 3	46	19,7	19,7	76,8
4	42	18,0	18,0	94,8
5	12	5,2	5,2	100,0
Total	233	100,0	100,0	

PMO.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	24	10,3	10,3	10,3
2	117	50,2	50,2	60,5
Valid 3	53	22,7	22,7	83,3
4	25	10,7	10,7	94,0
5	14	6,0	6,0	100,0
Total	233	100,0	100,0	

PMO.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	4,3	4,3	4,3
2	115	49,4	49,4	53,6
Valid 3	37	15,9	15,9	69,5
4	59	25,3	25,3	94,8
5	12	5,2	5,2	100,0
Total	233	100,0	100,0	



PMO.8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	17	7,3	7,3	7,3
2	102	43,8	43,8	51,1
Valid 3	59	25,3	25,3	76,4
4	36	15,5	15,5	91,8
5	19	8,2	8,2	100,0
Total	233	100,0	100,0	



Lampiran 3. Hasil Pengolahan Data SEM PLS

Path Coefficients

	Afektif	Aturan	Berkelanjutan	Budaya Nasional	Hukum	Iklm Etis	Individu	Jarak	Kebebasan	Kehidupan	Kepedulian	Kesamaan
Afektif												
Aturan												
Berkelanjutan												
Budaya Nasional												
Hukum Etis												
Iklm Etis		0.838				0.918			0.539		0.803	
Individu												
Jarak				0.410								
Kebebasan												
Kehidupan												
Kepedulian												
Kesamaan												
Kolektif				0.364								
Komitmen	0.863		0.809									
Makna												
Maskulin				0.246								
Normatif												
Organisasi												
Pengutamaan												
Perasaan												
Perilaku Menyimpang							0.932					
Spiritual									0.701		0.723	
Tidak Pasti				0.318								

Path Coefficients

	Kolektif	Komitmen	Makna	Maskulin	Normatif	Organisasi	Pengutamaan	Perasaan	Perilaku Menyimpang	Spiritual	Tidak Pasti
Afektif											
Aturan											
Berkelanjutan											
Budaya Nasional		0.400							-0.159	0.303	
Hukum Etis											
Iklim Etis		-0.191				0.678			-0.142	0.376	
Individu											
Jarak											
Kebebasan											
Kehidupan											
Kepedulian											
Kesamaan											
Kolektif											
Komitmen					0.769				-0.275		
Makna											
Maskulin											
Normatif											
Organisasi											
Pengutamaan											
Perasaan											
Perilaku Menyimpang						0.968					
Spiritual		0.269	0.839					0.901	-0.035		
Tidak Pasti											

	Afektif	Aturan	Berkelanjutan	Budaya Nasional	Hukum	Iklim Etis	Individu	Jarak	Kebebasan	Kehidupan	Kepedulian	Kesamaan
Afektif												
Aturan												
Berkelanjutan												
Budaya Nasional	0.415		0.390				0.282			0.213		0.219
Hukum Etis												
Iklim Etis	0.252		0.236				0.220			0.264		0.272
Individu												
Jarak	0.170		0.160				0.115			0.087		0.090
Kebebasan												
Kehidupan												
Kepedulian												
Kesamaan												
Kolektif	0.151		0.142				0.102			0.077		0.080
Komitmen							0.257					
Makna												
Maskulin	0.102		0.096				0.069			0.052		0.054
Normatif												
Organisasi												
Pengutamaan												
Perasaan												
Perilaku Menyimpang												
Spiritual	0.232		0.218				0.101					
Tidak Pasti	0.132		0.124				0.089			0.068		0.070

	Kolekti f	Komitmen	Makna	Maskulin	Normatif	Organisasi	Pengutamaan	Perasaan	Perilaku Menyimpang	Spiritual	Tidak Pasti
Afektif											
Aturan											
Berkelanjutan											
Budaya Nasional		0.082	0.254		0.370	0.293		0.273	0.143		
Hukum Etis											
Iklm Etis		0.101	0.315		0.225	0.228		0.339	0.093		
Individu											
Jarak		0.197	0.104		0.152	0.120		0.112	0.124	0.124	
Kebebasan											
Kehidupan											
Kepedulian											
Kesamaan											
Kolektif		0.175	0.093		0.135	0.106		0.100	0.110	0.110	
Komitmen						0.267					
Makna											
Maskulin		0.118	0.063		0.091	0.072		0.067	0.074	0.075	
Normatif											
Organisasi											
Pengutamaan											
Perasaan											
Perilaku Menyimpang											
Spiritual					0.207	0.105			0.074		
Tidak Pasti		0.153	0.081		0.117	0.093		0.087	0.096	0.096	

	Afektif	Aturan	Berkelanjutan	Budaya Nasional	Hukum	Iklim Etis	Individu	Jarak	Kebebasan	Kehidupan	Kepedulian	Kesamaan
Afektif												
Aturan												
Berkelanjutan												
Budaya Nasional	0.415		0.390				-0.282			0.213		0.219
Hukum Etis												
Iklim Etis	0.252	0.838	0.236		0.918		-0.220	0.539	0.264	0.803		0.272
Individu												
Jarak	0.170		0.160	0.410			-0.115			0.087		0.090
Kebebasan												
Kehidupan												
Kepedulian												
Kesamaan												
Kolektif	0.151		0.142	0.364			-0.102			0.077		0.080
Komitmen	0.863		0.809				-0.257					
Makna												
Maskulin	0.102		0.096	0.246			-0.069			0.052		0.054
Normatif												
Organisasi												
Pengutamaan												
Perasaan												
Perilaku Menyimpang							0.932					
Spiritual	0.232		0.218				-0.101			0.701		0.723
Tidak Pasti	0.132		0.124	0.318			-0.089			0.068		0.070

	Kolekti f	Komitmen	Makna	Maskulin	Normatif	Organisasi	Pengutamaan	Perasaan	Perilaku Menyimpang	Spiritual	Tidak Pasti
Afektif											
Aturan											
Berkelanjutan											
Budaya Nasional		0.481	0.254		0.370			0.273		0.303	
Hukum Etis						0.293			0.302		
Iklim Etis		0.292	0.315		0.225		0.678	0.339	0.236	0.376	
Individu						0.228					
Jarak		0.197	0.104		0.152			0.112		0.124	
Kebebasan						0.120			0.124		
Kehidupan											
Kepedulian											
Kesamaan											
Kolektif		0.175	0.093		0.135			0.100	0.110	0.110	
Komitmen					0.769	0.106			0.110		
Makna						0.267			0.275		
Maskulin		0.118	0.063		0.091			0.067	0.074	0.075	
Normatif						0.072					
Organisasi											
Pengutamaan											
Perasaan											
Perilaku Menyimpang						0.968					
Spiritual		0.269	0.839		0.207			0.901	0.109		
Tidak Pasti		0.153	0.081		0.117			0.087	0.096	0.096	

	Afektif	Aturan	Berkelanjutan	Hukum Etis	Individu	Jarak	Kebebasan	Kehidupan	Kepedulian	Kesamaan
BN.1						0.551				
BN.2						0.810				
BN.3						0.836				
BN.4										
BN.5										
BN.6										
BN.7										
BN.8										
BN.9										
IE.1								0.852		
IE.10							0.722			
IE.2								0.877		
IE.3				0.863						
IE.4				0.831						
IE.5				0.751						
IE.6		0.923								
IE.7		0.916								
IE.8										
IE.9							0.908			
KO.1	0.921									
KO.2	0.911									
KO.3										
KO.4										
KO.5				0.780						
KO.6				0.868						
KO.7				0.847						

	Afektif	Aturan	Berkelanjutan	Hukum Etis	Individu	Jarak	Kebebasan	Kehidupan	Kepedulian	Kesamaan
PMI.1					0.862					
PMI.2					0.902					
PMI.3					0.833					
PMI.4					0.655					
PMI.5					0.806					
PMO.1										
PMO.2										
PMO.3										
PMO.4										
PMO.5										
PMO.6										
PMO.7										
PMO.8										
SP.1										
SP.2										
SP.3										
SP.4										
SP.5										
SP.6										0.889
SP.7										0.736
SP.8								0.726		
SP.9								0.872		

	Kolektif	Makna	Maskulin	Normatif	Organisasi	Pengutamaan	Perasaan	Tidak Pasti
BN.1								
BN.2								
BN.3								
BN.4	0.878							
BN.5	0.885							
BN.6								0.836
BN.7								0.752
BN.8			0.948					
BN.9			0.495					
IE.1								
IE.10								
IE.2								
IE.3								
IE.4								
IE.5								
IE.6								
IE.7								
IE.8						1.000		
IE.9								
KO.1								
KO.2								
KO.3				0.896				
KO.4				0.886				
KO.5								
KO.6								
KO.7								

	Kolektif	Makna	Maskulin	Normatif	Organisasi	Pengutamaan	Perasaan	Tidak Pasti
PMI.1								
PMI.2								
PMI.3								
PMI.4								
PMI.5								
PMO.1					0.722			
PMO.2					0.778			
PMO.3					0.782			
PMO.4					0.798			
PMO.5					0.770			
PMO.6					0.766			
PMO.7					0.756			
PMO.8					0.824			
SP.1		0.902						
SP.2		0.887						
SP.3							0.827	
SP.4							0.720	
SP.5							0.894	
SP.6								
SP.7								
SP.8								
SP.9								

Latent Variable Correlations

	Afektif	Aturan	Berkelanjutan	Budaya Nasional	Hukum	Iklim Etis	Individu	Jarak	Kebebasan	Kehidupan	Kepedulian	Kesamaan
Afektif	1.000											
Aturan	0.325	1.000										
Berkelanjutan	0.534	0.298	1.000									
Budaya Nasional	0.532	0.415	0.436	1.000								
Hukum Etis	0.457	0.699	0.378	0.418	1.000							
Iklim Etis	0.510	0.838	0.384	0.469	0.918	1.000						
Individu	0.400	0.256	0.379	0.393	0.333	0.345	1.000					
Jarak	0.412	0.383	0.363	0.813	0.409	0.431	-0.208	1.000				
Kebebasan	0.300	0.286	0.251	0.279	0.398	0.539	0.229	0.178	1.000			
Kehidupan	0.420	0.330	0.256	0.269	0.358	0.426	0.202	0.228	0.235	1.000		
Kepedulian	0.523	0.559	0.307	0.358	0.684	0.803	0.232	0.353	0.349	0.328	1.000	
Kesamaan	0.428	0.331	0.271	0.382	0.297	0.370	0.243	0.304	0.296	0.453	0.298	1.000
Kolektif	0.371	0.256	0.310	0.734	0.284	0.324	0.254	0.461	0.282	0.179	0.230	0.261
Komitmen	0.863	0.382	0.809	0.618	0.478	0.517	0.447	0.493	0.296	0.413	0.457	0.409
Makna	0.481	0.378	0.215	0.464	0.417	0.461	0.241	0.405	0.267	0.409	0.404	0.518
Maskulin	0.385	0.322	0.198	0.665	0.251	0.300	0.377	0.360	0.114	0.143	0.241	0.267
Normatif	0.572	0.313	0.382	0.556	0.326	0.368	0.307	0.438	0.161	0.341	0.280	0.302
Organisasi	0.378	0.264	0.380	0.393	0.353	0.369	0.810	0.218	0.266	0.238	0.244	0.247
Pengutamaan	0.349	0.536	0.195	0.302	0.557	0.678	0.287	0.263	0.315	0.438	0.391	0.207
Perasaan	0.482	0.394	0.357	0.423	0.400	0.465	0.287	0.301	0.306	0.547	0.395	0.506
Perilaku Menyimpang	0.406	0.273	0.399	0.413	0.362	0.377	0.932	0.225	0.264	0.235	0.251	0.258
Spiritual	0.559	0.435	0.324	0.479	0.446	0.518	0.292	0.374	0.321	0.701	0.432	0.723
Tidak Pasti	0.413	0.260	0.384	0.743	0.258	0.305	0.379	0.464	0.235	0.234	0.215	0.306

Latent Variable Correlations

	Kolekti f	Komitmen	Makna	Maskulin	Normatif	Organisasi	Pengutamaan	Perasaan	Perilaku Menyimpang	Spiritual	Tidak Pasti
Kolektif	1.000										
Komitmen	0.454	1.000									
Makna	0.298	0.451	1.000								
Maskulin	0.325	0.375	0.351	1.000							
Normatif	0.445	0.769	0.429	0.348	1.000						
Organisasi	0.306	0.443	0.300	0.330	0.318	1.000					
Pengutamaan	0.216	0.354	0.264	0.175	0.336	0.316	1.000				
Perasaan	0.321	0.533	0.697	0.274	0.478	0.348	0.274	1.000			
Perilaku Menyimpang	0.299	0.467	0.290	0.367	0.329	0.968	0.319	0.339	1.000		
Spiritual	0.348	0.560	0.839	0.316	0.504	0.344	0.345	0.901	0.339	1.000	
Tidak Pasti	0.319	0.491	0.328	0.483	0.407	0.343	0.222	0.363	0.376	0.384	1.000

Quality Criteria

R Square

	R Squar	R Square
Afektif	0.745	0.744
Aturan	0.702	0.701
Berkelanjutan	0.655	0.654
Budaya Nasional	1.000	1.000
Hukum Etis	0.843	0.842
Individu	0.868	0.867
Kebebasan	0.290	0.287
Kehidupan	0.492	0.490
Kepedulian	0.645	0.644
Kesamaan	0.523	0.521
Komitmen	0.496	0.490
Makna	0.703	0.702
Normatif	0.591	0.589
Organisasi	0.937	0.936
Pengutamaan	0.460	0.458
Perasaan	0.812	0.811
Perilaku Menyimpang	0.260	0.247
Spiritual	0.340	0.334

	Afektif	Aturan	Berkelanjutan	Budaya Nasional	Hukum	Iklm Etis	Individu	Jarak	Kebebasan	Kehidupan	Kepedulian	Kesamaan
Afektif												
Aturan												
Berkelanjutan												
Budaya Nasional												
Hukum Etis												
Iklm Etis		2.355				5.361			0.409		1.820	
Individu												
Jarak				347.70 2								
Kebebasan												
Kehidupan												
Kepedulian												
Kesamaan												
Kolektif				310.61 5								
Komitmen	2.920		1.900									
Makna												
Maskulin				136.25 8								
Normatif												
Organisasi												
Pengutamaan												
Perasaan												
Perilaku Menyimpang							6.572					
Spiritual										0.968		1.095
Tidak Pasti				208.78 8								

	Kolekti f	Komitmen	Makna	Maskulin	Normatif	Organisasi	Pengutamaan	Perasaan	Perilaku Menyimpang	Spiritual	Tidak Pasti
Afektif											
Aturan											
Berkelanjutan											
Budaya Nasional		0.223							0.020	0.109	
Hukum Etis											
Iklim Etis		0.048					0.853		0.017	0.167	
Individu											
Jarak											
Kebebasan											
Kehidupan											
Kepedulian											
Kesamaan											
Kolektif											
Komitmen					1.446				0.052		
Makna											
Maskulin											
Normatif											
Organisasi											
Pengutamaan											
Perasaan											
Perilaku Menyimpang							14.810				
Spiritual		0.095	2.370					4.319	0.001		
Tidak Pasti											

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Afektif	0.808	0.810	0.912	0.839
Aturan	0.817	0.818	0.916	0.845
Berkelanjutan	0.780	0.793	0.871	0.693
Budaya Nasional	0.659	0.781	0.764	0.347
Hukum Etis	0.747	0.752	0.856	0.666
Iklim Etis	0.866	0.882	0.894	0.468
Individu	0.871	0.884	0.908	0.666
Jarak	-0.065	0.654	0.472	0.553
Kebebasan	0.536	0.625	0.803	0.673
Kehidupan	0.459	0.492	0.782	0.644
Kepedulian	0.663	0.666	0.856	0.748
Kesamaan	0.511	0.560	0.798	0.665
Kolektif	0.713	0.713	0.874	0.777
Komitmen	0.835	0.845	0.876	0.506
Makna	0.750	0.753	0.889	0.800
Maskulin	0.323	0.529	0.709	0.572
Normatif	0.740	0.741	0.885	0.794
Organisasi	0.905	0.906	0.923	0.601
Pengutamaan	1.000	1.000	1.000	1.000
Perasaan	0.747	0.765	0.856	0.667
Perilaku Menyimpang	0.936	0.939	0.944	0.568
Spiritual	0.866	0.879	0.894	0.464
Tidak Pasti	0.420	0.429	0.774	0.632

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	Afektif	Aturan	Berkelanjutan	Budaya Nasional	Hukum	Iklim Etis	Individu	Jarak	Kebebasan	Kehidupan	Kepedulian	Kesamaan	
Afektif	0.916												
Aturan	0.325	0.919											
Berkelanjutan	0.534	0.298	0.833										
Budaya Nasional	0.532	0.415	0.436	0.589									
Hukum Etis	0.457	0.699	0.378	0.418	0.816								
Iklim Etis	0.510	0.838	0.384	0.469	0.918	0.684							
Individu							0.816						
Jarak	0.400	0.256	0.379	0.393	0.333	0.345		0.816					
Kebebasan	0.412	0.383	0.363	0.813	0.409	0.431		0.208	0.744				
Kehidupan	0.300	0.286	0.251	0.279	0.398	0.539		0.229	0.178	0.820			
Kepedulian	0.420	0.330	0.256	0.269	0.358	0.426		0.202	0.228	0.235	0.803		
Kesamaan	0.523	0.559	0.307	0.358	0.684	0.803		0.232	0.353	0.349	0.328	0.865	
Kolektif	0.428	0.331	0.271	0.382	0.297	0.370		0.243	0.304	0.296	0.453	0.298	0.816
Komitmen	0.371	0.256	0.310	0.734	0.284	0.324		0.254	0.461	0.282	0.179	0.230	0.261
Makna	0.863	0.382	0.809	0.618	0.478	0.517		0.447	0.493	0.296	0.413	0.457	0.409
Maskulin	0.481	0.378	0.215	0.464	0.417	0.461		0.241	0.405	0.267	0.409	0.404	0.518
Normatif	0.385	0.322	0.198	0.665	0.251	0.300		0.377	0.360	0.114	0.143	0.241	0.267
Organisasi	0.572	0.313	0.382	0.556	0.326	0.368		0.307	0.438	0.161	0.341	0.280	0.302
Pengutamaan	0.378	0.264	0.380	0.393	0.353	0.369		0.810	0.218	0.266	0.238	0.244	0.247
Perasaan	0.349	0.536	0.195	0.302	0.557	0.678		0.287	0.263	0.315	0.438	0.391	0.207
Perilaku Menyimpang	0.482	0.394	0.357	0.423	0.400	0.465		0.287	0.301	0.306	0.547	0.395	0.506
Spiritual	0.406	0.273	0.399	0.413	0.362	0.377		0.932	0.225	0.264	0.235	0.251	0.258
Tidak Pasti	0.559	0.435	0.324	0.479	0.446	0.518		0.292	0.374	0.321	0.701	0.432	0.723
	0.413	0.260	0.384	0.743	0.258	0.305		0.379	0.464	0.235	0.234	0.215	0.306

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	Kolekti f	Komitmen	Makna	Maskulin	Normatif	Organisasi	Pengutamaan	Perasaan	Perilaku Menyimpang	Spiritual	Tidak Pasti
Kolektif	0.881										
Komitmen	0.454	0.711									
Makna	0.298	0.451	0.894								
Maskulin	0.325	0.375	0.351	0.756							
Normatif	0.445	0.769	0.429	0.348	0.891						
Organisasi	0.306	0.443	0.300	0.330	0.318	0.775					
Pengutamaan	0.216	0.354	0.264	0.175	0.336	0.316	1.000				
Perasaan	0.321	0.533	0.697	0.274	0.478	0.348	0.274	0.817			
Perilaku Menyimpang	0.299	0.467	0.290	0.367	0.329	0.968	0.319	0.339	0.754		
Spiritual	0.348	0.560	0.839	0.316	0.504	0.344	0.345	0.901	-	0.681	
Tidak Pasti	0.319	0.491	0.328	0.483	0.407	0.343	0.222	0.363	0.339	0.384	0.795

	Afektif	Aturan	Berkelanjutan	Budaya Nasional	Hukum	Iklm Etis	Individu	Jarak	Kebebasan	Kehidupan	Kepedulian	Kesamaan
Afektif												
Aturan	0.401											
Berkelanjutan	0.658	0.374										
Budaya Nasional	0.682	0.517	0.569									
Hukum Etis	0.584	0.889	0.494	0.554								
Iklm Etis	0.617	0.965	0.469	0.577	1.125							
Individu	0.473	0.297	0.461	0.506	0.409	0.396						
Jarak	0.565	0.498	0.525	1.211	0.563	0.548	0.312					
Kebebasan	0.464	0.388	0.374	0.439	0.603	0.860	0.326	0.303				
Kehidupan	0.663	0.554	0.404	0.424	0.594	0.673	0.321	0.376	0.508			
Kepedulian	0.717	0.755	0.426	0.505	0.970	1.060	0.304	0.525	0.600	0.546		
Kesamaan	0.653	0.515	0.407	0.603	0.491	0.587	0.382	0.504	0.617	0.961	0.513	
Kolektif	0.488	0.335	0.409	0.972	0.390	0.428	0.318	0.706	0.471	0.305	0.334	0.433
Komitmen	1.020	0.464	1.030	0.771	0.601	0.606	0.525	0.681	0.433	0.629	0.604	0.581
Makna	0.614	0.482	0.268	0.604	0.557	0.577	0.296	0.602	0.436	0.674	0.568	0.800
Maskulin	0.745	0.597	0.453	1.334	0.530	0.548	0.730	0.745	0.257	0.304	0.506	0.621
Normatif	0.738	0.402	0.491	0.729	0.439	0.455	0.380	0.651	0.242	0.567	0.401	0.431
Organisasi	0.440	0.306	0.455	0.480	0.429	0.426	0.908	0.285	0.387	0.362	0.318	0.376
Pengutamaan	0.389	0.595	0.218	0.339	0.643	0.713	0.301	0.309	0.362	0.654	0.480	0.312
Perasaan	0.612	0.512	0.446	0.579	0.544	0.595	0.356	0.450	0.478	0.896	0.583	0.775
Perilaku Menyimpang	0.464	0.310	0.469	0.502	0.432	0.424	1.027	0.303	0.372	0.354	0.320	0.388
Spiritual	0.662	0.527	0.383	0.591	0.559	0.614	0.339	0.504	0.495	1.141	0.568	1.094
Tidak Pasti	0.708	0.445	0.642	1.271	0.474	0.531	0.616	0.851	0.520	0.531	0.425	0.651

	Kolektif	Komitmen	Makna	Maskulin	Normatif	Organisasi	Pengutamaan	Perasaan	Perilaku Menyimpang	Spiritual	Tidak Pasti
Kolektif											
Komitmen	0.584										
Makna	0.404	0.547									
Maskulin	0.583	0.689	0.544								
Normatif	0.613	0.964	0.571	0.586							
Organisasi	0.381	0.513	0.361	0.612	0.390						
Pengutamaan	0.256	0.380	0.303	0.294	0.392	0.331					
Perasaan	0.438	0.653	0.924	0.609	0.630	0.410	0.322				
Perilaku Menyimpang	0.365	0.531	0.344	0.675	0.395	1.053	0.327	0.398			
Spiritual	0.440	0.634	1.015	0.564	0.611	0.384	0.386	1.098	0.376		
Tidak Pasti	0.563	0.816	0.600	1.126	0.726	0.558	0.351	0.640	0.595	0.636	

Model_Fit

Fit Summary

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.095	0.098
d_ULS	42.495	45.804
d_G	n/a	n/a
Chi-Square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a



rms Theta	0.157
-----------	-------

Final Results

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T ((O/STDEV))	Statistics	P Values
Budaya Nasional -> Komitmen	0.400	0.405	0.078	5.131	0.000	
Budaya Nasional -> Perilaku Menyimpang	-0.159	-0.161	0.086	1.840	0.066	
Budaya Nasional -> Spiritual	0.303	0.308	0.089	3.422	0.001	
Iklm Etis -> Aturan	0.838	0.839	0.021	39.471	0.000	
Iklm Etis -> Hukum Etis	0.918	0.918	0.010	95.902	0.000	
Iklm Etis -> Kebebasan	0.539	0.535	0.070	7.738	0.000	
Iklm Etis -> Kepedulian	0.803	0.801	0.027	29.770	0.000	
Iklm Etis -> Komitmen	0.191	0.185	0.069	2.761	0.006	
Iklm Etis -> Pengutamaan	0.678	0.679	0.037	18.367	0.000	
Iklm Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.142	-	0.070	2.029	0.043	
Iklm Etis -> Spiritual	0.376	0.367	0.110	3.429	0.001	
Jarak -> Budaya Nasional	0.410	0.408	0.032	12.777	0.000	
Kolektif -> Budaya Nasional	0.364	0.359	0.034	10.763	0.000	
Komitmen -> Afektif	0.863	0.864	0.017	52.184	0.000	
Komitmen -> Berkelanjutan	0.809	0.809	0.036	22.554	0.000	
Komitmen -> Normatif	0.769	0.770	0.042	18.377	0.000	
Komitmen -> Perilaku Menyimpang	-0.275	-	0.077	3.572	0.000	
Maskulin -> Budaya Nasional	0.246	0.248	0.026	9.441	0.000	
Perilaku Menyimpang -> Individu	0.932	0.933	0.009	99.936	0.000	
Perilaku Menyimpang -> Organisasi	0.968	0.968	0.005	188.778	0.000	

Final Results

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original (O)	Sample (M)	Sample Mean	Standard (STDEV)	Deviation	T (O/STDEV)	Statistics	P Values
Spiritual -> Kehidupan		0.701	0.703		0.051		13.698	0.000
Spiritual -> Kesamaan		0.723	0.723		0.054		13.501	0.000
Spiritual -> Komitmen		0.269	0.268		0.074		3.634	0.000
Spiritual -> Makna		0.839	0.841		0.025		34.211	0.000
Spiritual -> Perasaan		0.901	0.902		0.016		57.151	0.000
Spiritual -> Perilaku Menyimpang		0.035	0.032		0.072		0.481	0.631
Tidak Pasti -> Budaya Nasional		0.318	0.317		0.031		10.383	0.000

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Budaya Nasional -> Komitmen	0.400	0.405	0.233	0.550
Budaya Nasional -> Perilaku Menyimpang	-0.159	-0.161	0.331	0.004
Budaya Nasional -> Spiritual	0.303	0.308	0.132	0.471
Iklm Etis -> Aturan	0.838	0.839	0.792	0.876
Iklm Etis -> Hukum Etis	0.918	0.918	0.896	0.935
Iklm Etis -> Kebebasan	0.539	0.535	0.391	0.661
Iklm Etis -> Kepedulian	0.803	0.801	0.743	0.846
Iklm Etis -> Komitmen	0.191	0.185	0.051	0.310
Iklm Etis -> Pengutamaan	0.678	0.679	0.606	0.744
Iklm Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.142	-0.141	0.276	0.003
Iklm Etis -> Spiritual	0.376	0.367	0.125	0.560
Jarak -> Budaya Nasional	0.410	0.408	0.348	0.468
Kolektif -> Budaya Nasional	0.364	0.359	0.293	0.424
Komitmen -> Afektif	0.863	0.864	0.826	0.895
Komitmen -> Berkelanjutan	0.809	0.809	0.716	0.869
Komitmen -> Normatif	0.769	0.770	0.687	0.839
Komitmen -> Perilaku Menyimpang	-0.275	-0.283	0.437	0.137
Maskulin -> Budaya Nasional	0.246	0.248	0.203	0.304
Perilaku Menyimpang -> Individu	0.932	0.933	0.914	0.948
Perilaku Menyimpang -> Organisasi	0.968	0.968	0.958	0.977
Spiritual -> Kehidupan	0.701	0.703	0.585	0.788
Spiritual -> Kesamaan	0.723	0.723	0.609	0.816
Spiritual -> Komitmen	0.269	0.268	0.133	0.409
Spiritual -> Makna	0.839	0.841	0.788	0.881
Spiritual -> Perasaan	0.901	0.902	0.868	0.930
Spiritual -> Perilaku Menyimpang	-0.035	-0.032	0.171	0.111
Tidak Pasti -> Budaya Nasional	0.318	0.317	0.260	0.373

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Budaya Nasional -> Komitmen	0.400	0.405	0.005	0.225	0.531
Budaya Nasional -> Perilaku Menyimpang	-0.159	-0.161	-0.002	0.334	0.001
Budaya Nasional -> Spiritual	0.303	0.308	0.005	0.127	0.466
Iklim Etis -> Aturan	0.838	0.839	0.001	0.787	0.872
Iklim Etis -> Hukum Etis	0.918	0.918	0.000	0.895	0.934
Iklim Etis -> Kebebasan	0.539	0.535	-0.004	0.382	0.659
Iklim Etis -> Kepedulian	0.803	0.801	-0.002	0.741	0.845
Iklim Etis -> Komitmen	0.191	0.185	-0.005	0.051	0.310
Iklim Etis -> Pengutamaan	0.678	0.679	0.001	0.604	0.744
Iklim Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.142	-0.141	0.001	0.276	0.003
Iklim Etis -> Spiritual	0.376	0.367	-0.009	0.130	0.561
Jarak -> Budaya Nasional	0.410	0.408	-0.001	0.352	0.478
Kolektif -> Budaya Nasional	0.364	0.359	-0.005	0.304	0.436
Komitmen -> Afektif	0.863	0.864	0.001	0.818	0.891
Komitmen -> Berkelanjutan	0.809	0.809	0.000	0.707	0.861
Komitmen -> Normatif	0.769	0.770	0.001	0.678	0.833
Komitmen -> Perilaku Menyimpang	-0.275	-0.283	-0.008	0.431	0.135
Maskulin -> Budaya Nasional	0.246	0.248	0.002	0.202	0.301
Perilaku Menyimpang -> Individu	0.932	0.933	0.001	0.909	0.947
Perilaku Menyimpang -> Organisasi	0.968	0.968	0.000	0.957	0.976
Spiritual -> Kehidupan	0.701	0.703	0.002	0.568	0.780
Spiritual -> Kesamaan	0.723	0.723	0.000	0.591	0.808
Spiritual -> Komitmen	0.269	0.268	-0.001	0.136	0.415
Spiritual -> Makna	0.839	0.841	0.002	0.776	0.875
Spiritual -> Perasaan	0.901	0.902	0.001	0.866	0.927
Spiritual -> Perilaku Menyimpang	-0.035	-0.032	0.003	-	0.120
Tidak Pasti -> Budaya Nasional	0.318	0.317	-0.001	0.261	0.376

Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original (O)	Sample (M)	Sample Mean	Standard (STDEV)	Deviation	T (O/STDEV)	Statistics	P Values
Budaya Nasional -> Afektif		0.415	0.423		0.054		7.749	0.000
Budaya Nasional -> Berkelanjutan		0.390	0.396		0.052		7.431	0.000
Budaya Nasional -> Individu		-0.282	-0.288		0.063		4.459	0.000
Budaya Nasional -> Kehidupan		0.213	0.215		0.057		3.720	0.000
Budaya Nasional -> Kesamaan		0.219	0.222		0.063		3.482	0.001
Budaya Nasional -> Komitmen		0.082	0.085		0.038		2.132	0.034
Budaya Nasional -> Makna		0.254	0.259		0.075		3.408	0.001
Budaya Nasional -> Normatif		0.370	0.377		0.050		7.431	0.000
Budaya Nasional -> Organisasi		-0.293	-0.299		0.066		4.461	0.000
Budaya Nasional -> Perasaan		0.273	0.278		0.079		3.457	0.001
Budaya Nasional -> Perilaku Menyimpang		-0.143	-0.148		0.045		3.151	0.002
Budaya Nasional -> Spiritual								
Iklim Etis -> Afektif		0.252	0.246		0.068		3.708	0.000
Iklim Etis -> Aturan								
Iklim Etis -> Berkelanjutan		0.236	0.231		0.066		3.576	0.000
Iklim Etis -> Hukum Etis								
Iklim Etis -> Individu		-0.220	-0.217		0.059		3.738	0.000
Iklim Etis -> Kebebasan								
Iklim Etis -> Kehidupan		0.264	0.260		0.086		3.070	0.002
Iklim Etis -> Kepedulian								
Iklim Etis -> Kesamaan		0.272	0.267		0.087		3.126	0.002
Iklim Etis -> Komitmen		0.101	0.099		0.043		2.329	0.020
Iklim Etis -> Makna		0.315	0.309		0.093		3.378	0.001
Iklim Etis -> Normatif		0.225	0.220		0.064		3.504	0.000
Iklim Etis -> Organisasi		-0.228	-		0.061		3.752	0.000
Iklim Etis -> Pengutamaan								

Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
Iklim Etis -> Perasaan	0.339	0.332	0.100	3.371	0.001
Iklim Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.093	-0.092	0.036	2.570	0.010
Iklim Etis -> Spiritual					
Jarak -> Afektif	0.170	0.172	0.025	6.937	0.000
Jarak -> Berkelanjutan	0.160	0.162	0.024	6.618	0.000
Jarak -> Budaya Nasional					
Jarak -> Individu	-0.115	-0.117	0.024	4.749	0.000
Jarak -> Kehidupan	0.087	0.088	0.025	3.540	0.000
Jarak -> Kesamaan	0.090	0.091	0.027	3.356	0.001
Jarak -> Komitmen	0.197	0.200	0.029	6.796	0.000
Jarak -> Makna	0.104	0.106	0.032	3.216	0.001
Jarak -> Normatif	0.152	0.154	0.023	6.683	0.000
Jarak -> Organisasi	-0.120	-0.121	0.025	4.755	0.000
Jarak -> Perasaan	0.112	0.114	0.034	3.285	0.001
Jarak -> Perilaku Menyimpang	-0.124	-0.125	0.026	4.757	0.000
Jarak -> Spiritual	0.124	0.126	0.038	3.239	0.001
Kolektif -> Afektif	0.151	0.151	0.021	7.255	0.000
Kolektif -> Berkelanjutan	0.142	0.142	0.020	6.937	0.000
Kolektif -> Budaya Nasional					
Kolektif -> Individu	-0.102	-	0.025	4.092	0.000
Kolektif -> Kehidupan	0.077	0.077	0.022	3.580	0.000
Kolektif -> Kesamaan	0.080	0.080	0.024	3.387	0.001
Kolektif -> Komitmen	0.175	0.175	0.024	7.294	0.000
Kolektif -> Makna	0.093	0.093	0.027	3.434	0.001

Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics	P
Kolektif -> Normatif	0.135	0.135	0.020	6.602	0.000
Kolektif -> Organisasi	-0.106	-	0.026	4.090	0.000
Kolektif -> Perasaan	0.100	0.099	0.029	3.462	0.001
Kolektif -> Perilaku	-0.110	-	0.027	4.094	0.000
Kolektif -> Spiritual	0.110	0.110	0.032	3.447	0.001
Komitmen -> Afektif					
Komitmen -> Berkelanjutan					
Komitmen -> Individu	-0.257	-	0.072	3.581	0.000
Komitmen -> Normatif					
Komitmen -> Organisasi	-0.267	-	0.075	3.578	0.000
Komitmen -> Perilaku					
Maskulin -> Afektif	0.102	0.105	0.017	5.913	0.000
Maskulin -> Berkelanjutan	0.096	0.098	0.016	5.893	0.000
Maskulin -> Budaya					
Maskulin -> Individu	-0.069	-	0.018	3.825	0.000
Maskulin -> Kehidupan	0.052	0.053	0.014	3.666	0.000
Maskulin -> Kesamaan	0.054	0.055	0.016	3.440	0.001
Maskulin -> Komitmen	0.118	0.121	0.020	5.818	0.000
Maskulin -> Makna	0.063	0.064	0.019	3.321	0.001
Maskulin -> Normatif	0.091	0.093	0.015	6.035	0.000
Maskulin -> Organisasi	-0.072	-	0.019	3.832	0.000
Maskulin -> Perasaan	0.067	0.069	0.020	3.355	0.001
Maskulin -> Perilaku	-0.074	-	0.019	3.832	0.000
Maskulin -> Spiritual	0.075	0.076	0.023	3.301	0.001

Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Perilaku Menyimpang -> Individu					
Perilaku Menyimpang -> Organisasi					
Spiritual -> Afektif	0.232	0.232	0.065	3.556	0.000
Spiritual -> Berkelanjutan	0.218	0.217	0.061	3.581	0.000
Spiritual -> Individu	-0.101	-0.101	0.064	1.579	0.115
Spiritual -> Kehidupan					
Spiritual -> Kesamaan					
Spiritual -> Komitmen					
Spiritual -> Makna					
Spiritual -> Normatif	0.207	0.208	0.062	3.355	0.001
Spiritual -> Organisasi	-0.105	-0.105	0.067	1.581	0.114
Spiritual -> Perasaan					
Spiritual -> Perilaku Menyimpang	-0.074	-0.076	0.030	2.448	0.015
Tidak Pasti -> Afektif	0.132	0.134	0.023	5.724	0.000
Tidak Pasti -> Berkelanjutan	0.124	0.126	0.022	5.661	0.000
Tidak Pasti -> Budaya Nasional					
Tidak Pasti -> Individu	-0.089	-0.091	0.022	4.019	0.000
Tidak Pasti -> Kehidupan	0.068	0.068	0.020	3.399	0.001
Tidak Pasti -> Kesamaan	0.070	0.071	0.022	3.191	0.002
Tidak Pasti -> Komitmen	0.153	0.155	0.027	5.693	0.000
Tidak Pasti -> Makna	0.081	0.083	0.026	3.086	0.002
Tidak Pasti -> Normatif	0.117	0.119	0.020	5.867	0.000
Tidak Pasti -> Organisasi	-0.093	-0.095	0.023	4.022	0.000
Tidak Pasti -> Perasaan	0.087	0.088	0.028	3.122	0.002
Tidak Pasti -> Perilaku Menyimpang	-0.096	-0.098	0.024	4.023	0.000
Tidak Pasti -> Spiritual	0.096	0.098	0.031	3.092	0.002

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Budaya Nasional -> Afektif	0.415	0.423	0.311	0.517
Budaya Nasional -> Berkelanjutan	0.390	0.396	0.293	0.494
Budaya Nasional -> Individu	-0.282	-0.288	-	-
Budaya Nasional -> Kehidupan	0.213	0.215	0.116	0.320
Budaya Nasional -> Kesamaan	0.219	0.222	0.097	0.343
Budaya Nasional -> Komitmen	0.082	0.085	0.024	0.169
Budaya Nasional -> Makna	0.254	0.259	0.113	0.400
Budaya Nasional -> Normatif	0.370	0.377	0.278	0.468
Budaya Nasional -> Organisasi	-0.293	-0.299	-	-
Budaya Nasional -> Perasaan	0.273	0.278	0.120	0.426
Budaya Nasional -> Perilaku Menyimpang	-0.143	-0.148	-	-
Budaya Nasional -> Spiritual			0.241	0.067
Iklm Etis -> Afektif	0.252	0.246	0.118	0.371
Iklm Etis -> Aturan				
Iklm Etis -> Berkelanjutan	0.236	0.231	0.112	0.355
Iklm Etis -> Hukum Etis				
Iklm Etis -> Individu	-0.220	-0.217	-	-
Iklm Etis -> Kebebasan			0.236	0.105
Iklm Etis -> Kehidupan	0.264	0.260	0.084	0.411
Iklm Etis -> Kepedulian				
Iklm Etis -> Kesamaan	0.272	0.267	0.085	0.425
Iklm Etis -> Komitmen	0.101	0.099	0.028	0.191
Iklm Etis -> Makna	0.315	0.309	0.105	0.472
Iklm Etis -> Normatif	0.225	0.220	0.107	0.349
Iklm Etis -> Organisasi	-0.228	-0.225	-	-
Iklm Etis -> Pengutamaan			0.246	0.100

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Iklim Etis -> Perasaan	0.339	0.332	0.112	0.504
Iklim Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.093	-0.092	0.168	0.020
Iklim Etis -> Spiritual				
Jarak -> Afektif	0.170	0.172	0.122	0.218
Jarak -> Berkelanjutan	0.160	0.162	0.111	0.209
Jarak -> Budaya Nasional				
Jarak -> Individu	-0.115	-0.117	0.165	0.069
Jarak -> Kehidupan	0.087	0.088	0.037	0.137
Jarak -> Kesamaan	0.090	0.091	0.038	0.145
Jarak -> Komitmen	0.197	0.200	0.139	0.253
Jarak -> Makna	0.104	0.106	0.044	0.173
Jarak -> Normatif	0.152	0.154	0.110	0.197
Jarak -> Organisasi	-0.120	-0.121	0.171	0.072
Jarak -> Perasaan	0.112	0.114	0.047	0.185
Jarak -> Perilaku Menyimpang	-0.124	-0.125	0.178	0.075
Jarak -> Spiritual	0.124	0.126	0.051	0.206
Kolektif -> Afektif	0.151	0.151	0.109	0.192
Kolektif -> Berkelanjutan	0.142	0.142	0.100	0.181
Kolektif -> Budaya Nasional				
Kolektif -> Individu	-0.102	-0.103	0.153	0.057
Kolektif -> Kehidupan	0.077	0.077	0.033	0.119
Kolektif -> Kesamaan	0.080	0.080	0.033	0.125
Kolektif -> Komitmen	0.175	0.175	0.126	0.221
Kolektif -> Makna	0.093	0.093	0.040	0.146
Kolektif -> Normatif	0.135	0.135	0.095	0.175
Kolektif -> Organisasi	-0.106	-0.107	0.159	0.059
Kolektif -> Perasaan	0.100	0.099	0.042	0.156

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Kolektif -> Perilaku Menyimpang	-0.110	-0.111	̄0.164	̄0.061
Kolektif -> Spiritual	0.110	0.110	0.047	0.173
Komitmen -> Afektif				
Komitmen -> Berkelanjutan				
Komitmen -> Individu	-0.257	-0.264	̄0.410	̄0.129
Komitmen -> Normatif				
Komitmen -> Organisasi	-0.267	-0.274	̄0.424	̄0.133
Komitmen -> Perilaku Menyimpang				
Maskulin -> Afektif	0.102	0.105	0.073	0.136
Maskulin -> Berkelanjutan	0.096	0.098	0.069	0.131
Maskulin -> Budaya Nasional				
Maskulin -> Individu	-0.069	-0.072	̄0.108	̄0.035
Maskulin -> Kehidupan	0.052	0.053	0.025	0.081
Maskulin -> Kesamaan	0.054	0.055	0.024	0.086
Maskulin -> Komitmen	0.118	0.121	0.084	0.159
Maskulin -> Makna	0.063	0.064	0.028	0.103
Maskulin -> Normatif	0.091	0.093	0.065	0.121
Maskulin -> Organisasi	-0.072	-0.074	̄0.113	̄0.037
Maskulin -> Perasaan	0.067	0.069	0.031	0.109
Maskulin -> Perilaku Menyimpang	-0.074	-0.077	̄0.116	̄0.038
Maskulin -> Spiritual	0.075	0.076	0.034	0.121
Perilaku Menyimpang -> Individu				
Perilaku Menyimpang -> Organisasi				

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Spiritual -> Afektif	0.232	0.232	0.113	0.364
Spiritual -> Berkelanjutan	0.218	0.217	0.108	0.342
Spiritual -> Individu	-0.101	-0.101	0.219	0.033
Spiritual -> Kehidupan				
Spiritual -> Kesamaan				
Spiritual -> Komitmen				
Spiritual -> Makna				
Spiritual -> Normatif	0.207	0.208	0.099	0.336
Spiritual -> Organisasi	-0.105	-0.105	0.227	0.035
Spiritual -> Perasaan				
Spiritual -> Perilaku Menyimpang	-0.074	-0.076	0.148	0.027
Tidak Pasti -> Afektif	0.132	0.134	0.092	0.182
Tidak Pasti -> Berkelanjutan	0.124	0.126	0.085	0.172
Tidak Pasti -> Budaya Nasional				
Tidak Pasti -> Individu	-0.089	-0.091	0.136	0.049
Tidak Pasti -> Kehidupan	0.068	0.068	0.030	0.109
Tidak Pasti -> Kesamaan	0.070	0.071	0.030	0.115
Tidak Pasti -> Komitmen	0.153	0.155	0.107	0.211
Tidak Pasti -> Makna	0.081	0.083	0.035	0.135
Tidak Pasti -> Normatif	0.117	0.119	0.081	0.162
Tidak Pasti -> Organisasi	-0.093	-0.095	0.141	0.050
Tidak Pasti -> Perasaan	0.087	0.088	0.037	0.143
Tidak Pasti -> Perilaku Menyimpang	-0.096	-0.098	0.146	0.052
Tidak Pasti -> Spiritual	0.096	0.098	0.041	0.158

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Budaya Nasional -> Afektif	0.415	0.423	0.007	0.293	0.504
Budaya Nasional -> Berkelanjutan	0.390	0.396	0.006	0.279	0.480
Budaya Nasional -> Individu	-0.282	-0.288	0.006	0.407	0.153
Budaya Nasional -> Kehidupan	0.213	0.215	0.002	0.091	0.317
Budaya Nasional -> Kesamaan	0.219	0.222	0.003	0.094	0.340
Budaya Nasional -> Komitmen	0.082	0.085	0.003	0.024	0.171
Budaya Nasional -> Makna	0.254	0.259	0.005	0.107	0.393
Budaya Nasional -> Normatif	0.370	0.377	0.007	0.264	0.454
Budaya Nasional -> Organisasi	-0.293	-0.299	0.006	0.415	0.159
Budaya Nasional -> Perasaan	0.273	0.278	0.005	0.117	0.419
Budaya Nasional -> Perilaku Menyimpang	-0.143	-0.148	0.005	0.233	0.062
Budaya Nasional -> Spiritual					
Iklm Etis -> Afektif	0.252	0.246	0.006	0.133	0.386
Iklm Etis -> Aturan					
Iklm Etis -> Berkelanjutan	0.236	0.231	0.005	0.119	0.372
Iklm Etis -> Hukum Etis					
Iklm Etis -> Individu	-0.220	-0.217	0.003	0.349	0.116
Iklm Etis -> Kebebasan					
Iklm Etis -> Kehidupan	0.264	0.260	0.003	0.085	0.415
Iklm Etis -> Kepedulian					
Iklm Etis -> Kesamaan	0.272	0.267	0.004	0.085	0.425
Iklm Etis -> Komitmen	0.101	0.099	0.002	0.035	0.210
Iklm Etis -> Makna	0.315	0.309	0.006	0.110	0.477
Iklm Etis -> Normatif	0.225	0.220	0.004	0.111	0.353
Iklm Etis -> Organisasi	-0.228	-0.225	0.003	0.358	0.120
Iklm Etis -> Pengutamaan					

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Iklm Etis -> Perasaan	0.339	0.332	-0.007	0.112	0.504
Iklm Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.093	-0.092	0.002	0.181	0.029
Iklm Etis -> Spiritual					
Jarak -> Afektif	0.170	0.172	0.002	0.116	0.212
Jarak -> Berkelanjutan	0.160	0.162	0.002	0.111	0.208
Jarak -> Budaya Nasional					
Jarak -> Individu	-0.115	-0.117	-0.002	0.162	0.064
Jarak -> Kehidupan	0.087	0.088	0.001	0.037	0.137
Jarak -> Kesamaan	0.090	0.091	0.001	0.038	0.143
Jarak -> Komitmen	0.197	0.200	0.003	0.137	0.246
Jarak -> Makna	0.104	0.106	0.002	0.046	0.173
Jarak -> Normatif	0.152	0.154	0.002	0.107	0.193
Jarak -> Organisasi	-0.120	-0.121	-0.002	0.169	0.066
Jarak -> Perasaan	0.112	0.114	0.002	0.050	0.185
Jarak -> Perilaku Menyimpang	-0.124	-0.125	-0.002	0.174	0.068
Jarak -> Spiritual	0.124	0.126	0.002	0.054	0.207
Kolektif -> Afektif	0.151	0.151	0.000	0.107	0.192
Kolektif -> Berkelanjutan	0.142	0.142	0.000	0.100	0.181
Kolektif -> Budaya Nasional					
Kolektif -> Individu	-0.102	-0.103	-0.001	0.153	0.057
Kolektif -> Kehidupan	0.077	0.077	0.000	0.033	0.119
Kolektif -> Kesamaan	0.080	0.080	0.000	0.032	0.124
Kolektif -> Komitmen	0.175	0.175	0.000	0.126	0.221
Kolektif -> Makna	0.093	0.093	0.000	0.040	0.146
Kolektif -> Normatif	0.135	0.135	0.000	0.095	0.173
Kolektif -> Organisasi	-0.106	-0.107	-0.001	0.159	0.059
Kolektif -> Perasaan	0.100	0.099	-0.001	0.042	0.156

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Kolektif -> Perilaku Menyimpang	-0.110	-0.111	-0.001	-0.164	-0.061
Kolektif -> Spiritual	0.110	0.110	0.000	0.047	0.173
Komitmen -> Afektif					
Komitmen -> Berkelanjutan					
Komitmen -> Individu	-0.257	-0.264	-0.008	-0.400	-0.118
Komitmen -> Normatif					
Komitmen -> Organisasi	-0.267	-0.274	-0.008	-0.414	-0.123
Komitmen -> Perilaku Menyimpang					
Maskulin -> Afektif	0.102	0.105	0.003	0.066	0.134
Maskulin -> Berkelanjutan	0.096	0.098	0.002	0.062	0.125
Maskulin -> Budaya Nasional					
Maskulin -> Individu	-0.069	-0.072	-0.002	-0.106	-0.034
Maskulin -> Kehidupan	0.052	0.053	0.001	0.024	0.080
Maskulin -> Kesamaan	0.054	0.055	0.001	0.024	0.086
Maskulin -> Komitmen	0.118	0.121	0.003	0.077	0.156
Maskulin -> Makna	0.063	0.064	0.001	0.027	0.100
Maskulin -> Normatif	0.091	0.093	0.002	0.060	0.118
Maskulin -> Organisasi	-0.072	-0.074	-0.002	-0.111	-0.035
Maskulin -> Perasaan	0.067	0.069	0.001	0.029	0.108
Maskulin -> Perilaku Menyimpang	-0.074	-0.077	-0.002	-0.114	-0.037
Maskulin -> Spiritual	0.075	0.076	0.002	0.033	0.120
Perilaku Menyimpang -> Individu					
Perilaku Menyimpang -> Organisasi					
Spiritual -> Afektif	0.232	0.232	0.000	0.116	0.367
Spiritual -> Berkelanjutan	0.218	0.217	-0.001	0.110	0.343
Spiritual -> Individu	-0.101	-0.101	0.001	-0.218	0.037

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Spiritual -> Kehidupan					
Spiritual -> Kesamaan					
Spiritual -> Komitmen					
Spiritual -> Makna					
Spiritual -> Normatif	0.207	0.208	0.001	0.100	0.336
Spiritual -> Organisasi	-0.105	-0.105	0.001	0.225	0.038
Spiritual -> Perasaan					
Spiritual -> Perilaku Menyimpang	-0.074	-0.076	0.002	0.150	0.027
Tidak Pasti -> Afektif	0.132	0.134	0.002	0.090	0.178
Tidak Pasti -> Berkelanjutan	0.124	0.126	0.002	0.083	0.168
Tidak Pasti -> Budaya Nasional					
Tidak Pasti -> Individu	-0.089	-0.091	0.002	0.132	0.047
Tidak Pasti -> Kehidupan	0.068	0.068	0.001	0.028	0.106
Tidak Pasti -> Kesamaan	0.070	0.071	0.001	0.028	0.113
Tidak Pasti -> Komitmen	0.153	0.155	0.003	0.103	0.209
Tidak Pasti -> Makna	0.081	0.083	0.002	0.032	0.128
Tidak Pasti -> Normatif	0.117	0.119	0.002	0.078	0.157
Tidak Pasti -> Organisasi	-0.093	-0.095	0.002	0.141	0.050
Tidak Pasti -> Perasaan	0.087	0.088	0.002	0.035	0.139
Tidak Pasti -> Perilaku Menyimpang	-0.096	-0.098	0.002	0.144	0.051
Tidak Pasti -> Spiritual	0.096	0.098	0.002	0.040	0.153

	Original (O)	Sample (M)	Mean	Standard (STDEV)	Deviation	T (O/STDEV)	Statistics	P Values
Budaya Nasional -> Afektif		0.415	0.423		0.054		7.749	0.000
Budaya Nasional -> Berkelanjutan		0.390	0.396		0.052		7.431	0.000
Budaya Nasional -> Individu		-0.282	-0.288		0.063		4.459	0.000
Budaya Nasional -> Kehidupan		0.213	0.215		0.057		3.720	0.000
Budaya Nasional -> Kesamaan		0.219	0.222		0.063		3.482	0.001
Budaya Nasional -> Komitmen		0.481	0.490		0.062		7.704	0.000
Budaya Nasional -> Makna		0.254	0.259		0.075		3.408	0.001
Budaya Nasional -> Normatif		0.370	0.377		0.050		7.431	0.000
Budaya Nasional -> Organisasi		-0.293	-0.299		0.066		4.461	0.000
Budaya Nasional -> Perasaan		0.273	0.278		0.079		3.457	0.001
Budaya Nasional -> Perilaku Menyimpang		-0.302	-0.309		0.068		4.463	0.000
Budaya Nasional -> Spiritual		0.303	0.308		0.089		3.422	0.001
Iklm Etis -> Afektif		0.252	0.246		0.068		3.708	0.000
Iklm Etis -> Aturan		0.838	0.839		0.021		39.471	0.000
Iklm Etis -> Berkelanjutan		0.236	0.231		0.066		3.576	0.000
Iklm Etis -> Hukum Etis		0.918	0.918		0.010		95.902	0.000
Iklm Etis -> Individu		-0.220	-0.217		0.059		3.738	0.000
Iklm Etis -> Kebebasan		0.539	0.535		0.070		7.738	0.000
Iklm Etis -> Kehidupan		0.264	0.260		0.086		3.070	0.002
Iklm Etis -> Kepedulian		0.803	0.801		0.027		29.770	0.000
Iklm Etis -> Kesamaan		0.272	0.267		0.087		3.126	0.002
Iklm Etis -> Komitmen		0.292	0.285		0.077		3.804	0.000
Iklm Etis -> Makna		0.315	0.309		0.093		3.378	0.001
Iklm Etis -> Normatif		0.225	0.220		0.064		3.504	0.000
Iklm Etis -> Organisasi		-0.228	-0.225		0.061		3.752	0.000
Iklm Etis -> Pengutamaan		0.678	0.679		0.037		18.367	0.000

	Original (O)	Sample (M)	Mean	Standard (STDEV)	Deviation	T ((O-STDEV)/STDEV)	Statistics	P Values
Iklim Etis -> Perasaan		0.339	0.332		0.100		3.371	0.001
Iklim Etis -> Perilaku Menyimpang		-0.236	-0.232		0.063		3.770	0.000
Iklim Etis -> Spiritual		0.376	0.367		0.110		3.429	0.001
Jarak -> Afektif		0.170	0.172		0.025		6.937	0.000
Jarak -> Berkelanjutan		0.160	0.162		0.024		6.618	0.000
Jarak -> Budaya Nasional		0.410	0.408		0.032		12.777	0.000
Jarak -> Individu		-0.115	-0.117		0.024		4.749	0.000
Jarak -> Kehidupan		0.087	0.088		0.025		3.540	0.000
Jarak -> Kesamaan		0.090	0.091		0.027		3.356	0.001
Jarak -> Komitmen		0.197	0.200		0.029		6.796	0.000
Jarak -> Makna		0.104	0.106		0.032		3.216	0.001
Jarak -> Normatif		0.152	0.154		0.023		6.683	0.000
Jarak -> Organisasi		-0.120	-0.121		0.025		4.755	0.000
Jarak -> Perasaan		0.112	0.114		0.034		3.285	0.001
Jarak -> Perilaku Menyimpang		-0.124	-0.125		0.026		4.757	0.000
Jarak -> Spiritual		0.124	0.126		0.038		3.239	0.001
Kolektif -> Afektif		0.151	0.151		0.021		7.255	0.000
Kolektif -> Berkelanjutan		0.142	0.142		0.020		6.937	0.000
Kolektif -> Budaya Nasional		0.364	0.359		0.034		10.763	0.000
Kolektif -> Individu		-0.102	-0.103		0.025		4.092	0.000
Kolektif -> Kehidupan		0.077	0.077		0.022		3.580	0.000
Kolektif -> Kesamaan		0.080	0.080		0.024		3.387	0.001
Kolektif -> Komitmen		0.175	0.175		0.024		7.294	0.000
Kolektif -> Makna		0.093	0.093		0.027		3.434	0.001
Kolektif -> Normatif		0.135	0.135		0.020		6.602	0.000
Kolektif -> Organisasi		-0.106	-0.107		0.026		4.090	0.000

	Original (O)	Sample (M)	Mean	Standard (STDEV)	Deviation	T (O/STDEV)	Statistics	P Values
Kolektif -> Perasaan		0.100	0.099		0.029		3.462	0.001
Kolektif -> Perilaku Menyimpang		-0.110	-0.111		0.027		4.094	0.000
Kolektif -> Spiritual		0.110	0.110		0.032		3.447	0.001
Komitmen -> Afektif		0.863	0.864		0.017		52.184	0.000
Komitmen -> Berkelanjutan		0.809	0.809		0.036		22.554	0.000
Komitmen -> Individu		-0.257	-0.264		0.072		3.581	0.000
Komitmen -> Normatif		0.769	0.770		0.042		18.377	0.000
Komitmen -> Organisasi		-0.267	-0.274		0.075		3.578	0.000
Komitmen -> Perilaku Menyimpang		-0.275	-0.283		0.077		3.572	0.000
Maskulin -> Afektif		0.102	0.105		0.017		5.913	0.000
Maskulin -> Berkelanjutan		0.096	0.098		0.016		5.893	0.000
Maskulin -> Budaya Nasional		0.246	0.248		0.026		9.441	0.000
Maskulin -> Individu		-0.069	-0.072		0.018		3.825	0.000
Maskulin -> Kehidupan		0.052	0.053		0.014		3.666	0.000
Maskulin -> Kesamaan		0.054	0.055		0.016		3.440	0.001
Maskulin -> Komitmen		0.118	0.121		0.020		5.818	0.000
Maskulin -> Makna		0.063	0.064		0.019		3.321	0.001
Maskulin -> Normatif		0.091	0.093		0.015		6.035	0.000
Maskulin -> Organisasi		-0.072	-0.074		0.019		3.832	0.000
Maskulin -> Perasaan		0.067	0.069		0.020		3.355	0.001
Maskulin -> Perilaku Menyimpang		-0.074	-0.077		0.019		3.832	0.000
Maskulin -> Spiritual		0.075	0.076		0.023		3.301	0.001
Perilaku Menyimpang -> Individu		0.932	0.933		0.009		99.936	0.000
Perilaku Menyimpang -> Organisasi		0.968	0.968		0.005		188.778	0.000
Spiritual -> Afektif		0.232	0.232		0.065		3.556	0.000
Spiritual -> Berkelanjutan		0.218	0.217		0.061		3.581	0.000

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original (O)	Sample (M)	Mean	Standard (STDEV)	Deviation	T (O/STDEV)	Statistics	P Values
Spiritual -> Individu		-0.101	-0.101		0.064		1.579	0.115
Spiritual -> Kehidupan		0.701	0.703		0.051		13.698	0.000
Spiritual -> Kesamaan		0.723	0.723		0.054		13.501	0.000
Spiritual -> Komitmen		0.269	0.268		0.074		3.634	0.000
Spiritual -> Makna		0.839	0.841		0.025		34.211	0.000
Spiritual -> Normatif		0.207	0.208		0.062		3.355	0.001
Spiritual -> Organisasi		-0.105	-0.105		0.067		1.581	0.114
Spiritual -> Perasaan		0.901	0.902		0.016		57.151	0.000
Spiritual -> Perilaku Menyimpang		-0.109	-0.108		0.069		1.584	0.114
Tidak Pasti -> Afektif		0.132	0.134		0.023		5.724	0.000
Tidak Pasti -> Berkelanjutan		0.124	0.126		0.022		5.661	0.000
Tidak Pasti -> Budaya Nasional		0.318	0.317		0.031		10.383	0.000
Tidak Pasti -> Individu		-0.089	-0.091		0.022		4.019	0.000
Tidak Pasti -> Kehidupan		0.068	0.068		0.020		3.399	0.001
Tidak Pasti -> Kesamaan		0.070	0.071		0.022		3.191	0.002
Tidak Pasti -> Komitmen		0.153	0.155		0.027		5.693	0.000
Tidak Pasti -> Makna		0.081	0.083		0.026		3.086	0.002
Tidak Pasti -> Normatif		0.117	0.119		0.020		5.867	0.000
Tidak Pasti -> Organisasi		-0.093	-0.095		0.023		4.022	0.000
Tidak Pasti -> Perasaan		0.087	0.088		0.028		3.122	0.002
Tidak Pasti -> Perilaku Menyimpang		-0.096	-0.098		0.024		4.023	0.000
Tidak Pasti -> Spiritual		0.096	0.098		0.031		3.092	0.002

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Budaya Nasional -> Afektif	0.415	0.423	0.311	0.517
Budaya Nasional -> Berkelanjutan	0.390	0.396	0.293	0.494
Budaya Nasional -> Individu	-0.282	-0.288	0.416	0.158
Budaya Nasional -> Kehidupan	0.213	0.215	0.094	0.320
Budaya Nasional -> Kesamaan	0.219	0.222	0.097	0.343
Budaya Nasional -> Komitmen	0.481	0.490	0.362	0.604
Budaya Nasional -> Makna	0.254	0.259	0.113	0.400
Budaya Nasional -> Normatif	0.370	0.377	0.278	0.468
Budaya Nasional -> Organisasi	-0.293	-0.299	0.431	0.164
Budaya Nasional -> Perasaan	0.273	0.278	0.120	0.426
Budaya Nasional -> Perilaku Menyimpang	-0.302	-0.309	0.445	0.169
Budaya Nasional -> Spiritual	0.303	0.308	0.132	0.471
Iklm Etis -> Afektif	0.252	0.246	0.118	0.371
Iklm Etis -> Aturan	0.838	0.839	0.792	0.876
Iklm Etis -> Berkelanjutan	0.236	0.231	0.112	0.355
Iklm Etis -> Hukum Etis	0.918	0.918	0.896	0.935
Iklm Etis -> Individu	-0.220	-0.217	0.336	0.105
Iklm Etis -> Kebebasan	0.539	0.535	0.391	0.661
Iklm Etis -> Kehidupan	0.264	0.260	0.084	0.411
Iklm Etis -> Kepedulian	0.803	0.801	0.743	0.846
Iklm Etis -> Kesamaan	0.272	0.267	0.085	0.425
Iklm Etis -> Komitmen	0.292	0.285	0.139	0.427
Iklm Etis -> Makna	0.315	0.309	0.105	0.472
Iklm Etis -> Normatif	0.225	0.220	0.107	0.349
Iklm Etis -> Organisasi	-0.228	-0.225	0.346	0.109
Iklm Etis -> Pengutamaan	0.678	0.679	0.606	0.744
Iklm Etis -> Perasaan	0.339	0.332	0.112	0.504

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Iklm Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.236	-0.232	-0.357	-0.113
Iklm Etis -> Spiritual	0.376	0.367	0.125	0.560
Jarak -> Afektif	0.170	0.172	0.122	0.218
Jarak -> Berkelanjutan	0.160	0.162	0.111	0.209
Jarak -> Budaya Nasional	0.410	0.408	0.348	0.468
Jarak -> Individu	-0.115	-0.117	-0.165	-0.069
Jarak -> Kehidupan	0.087	0.088	0.037	0.137
Jarak -> Kesamaan	0.090	0.091	0.038	0.145
Jarak -> Komitmen	0.197	0.200	0.139	0.253
Jarak -> Makna	0.104	0.106	0.044	0.173
Jarak -> Normatif	0.152	0.154	0.110	0.197
Jarak -> Organisasi	-0.120	-0.121	-0.171	-0.072
Jarak -> Perasaan	0.112	0.114	0.047	0.185
Jarak -> Perilaku Menyimpang	-0.124	-0.125	-0.178	-0.075
Jarak -> Spiritual	0.124	0.126	0.051	0.206
Kolektif -> Afektif	0.151	0.151	0.109	0.192
Kolektif -> Berkelanjutan	0.142	0.142	0.100	0.181
Kolektif -> Budaya Nasional	0.364	0.359	0.293	0.424
Kolektif -> Individu	-0.102	-0.103	-0.153	-0.057
Kolektif -> Kehidupan	0.077	0.077	0.033	0.119
Kolektif -> Kesamaan	0.080	0.080	0.033	0.125
Kolektif -> Komitmen	0.175	0.175	0.126	0.221
Kolektif -> Makna	0.093	0.093	0.040	0.146
Kolektif -> Normatif	0.135	0.135	0.095	0.175
Kolektif -> Organisasi	-0.106	-0.107	-0.159	-0.059
Kolektif -> Perasaan	0.100	0.099	0.042	0.156
Kolektif -> Perilaku Menyimpang	-0.110	-0.111	-0.164	-0.061

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Kolektif -> Spiritual	0.110	0.110	0.047	0.173
Komitmen -> Afektif	0.863	0.864	0.826	0.895
Komitmen -> Berkelanjutan	0.809	0.809	0.716	0.869
Komitmen -> Individu	-0.257	-0.264	-0.410	-0.129
Komitmen -> Normatif	0.769	0.770	0.687	0.839
Komitmen -> Organisasi	-0.267	-0.274	-0.424	-0.133
Komitmen -> Perilaku Menyimpang	-0.275	-0.283	-0.437	-0.137
Maskulin -> Afektif	0.102	0.105	0.073	0.136
Maskulin -> Berkelanjutan	0.096	0.098	0.069	0.131
Maskulin -> Budaya Nasional	0.246	0.248	0.203	0.304
Maskulin -> Individu	-0.069	-0.072	-0.108	-0.035
Maskulin -> Kehidupan	0.052	0.053	0.025	0.081
Maskulin -> Kesamaan	0.054	0.055	0.024	0.086
Maskulin -> Komitmen	0.118	0.121	0.084	0.159
Maskulin -> Makna	0.063	0.064	0.028	0.103
Maskulin -> Normatif	0.091	0.093	0.065	0.121
Maskulin -> Organisasi	-0.072	-0.074	-0.113	-0.037
Maskulin -> Perasaan	0.067	0.069	0.031	0.109
Maskulin -> Perilaku Menyimpang	-0.074	-0.077	-0.116	-0.038
Maskulin -> Spiritual	0.075	0.076	0.034	0.121
Perilaku Menyimpang -> Individu	0.932	0.933	0.914	0.948
Perilaku Menyimpang -> Organisasi	0.968	0.968	0.958	0.977
Spiritual -> Afektif	0.232	0.232	0.113	0.364
Spiritual -> Berkelanjutan	0.218	0.217	0.108	0.342
Spiritual -> Individu	-0.101	-0.101	-0.219	0.033
Spiritual -> Kehidupan	0.701	0.703	0.585	0.788
Spiritual -> Kesamaan	0.723	0.723	0.609	0.816

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
Spiritual -> Komitmen	0.269	0.268	0.133	0.409
Spiritual -> Makna	0.839	0.841	0.788	0.881
Spiritual -> Normatif	0.207	0.208	0.099	0.336
Spiritual -> Organisasi	-0.105	-0.105	0.227	0.035
Spiritual -> Perasaan	0.901	0.902	0.868	0.930
Spiritual -> Perilaku Menyimpang	-0.109	-0.108	0.234	0.036
Tidak Pasti -> Afektif	0.132	0.134	0.092	0.182
Tidak Pasti -> Berkelanjutan	0.124	0.126	0.085	0.172
Tidak Pasti -> Budaya Nasional	0.318	0.317	0.260	0.373
Tidak Pasti -> Individu	-0.089	-0.091	0.136	0.049
Tidak Pasti -> Kehidupan	0.068	0.068	0.030	0.109
Tidak Pasti -> Kesamaan	0.070	0.071	0.030	0.115
Tidak Pasti -> Komitmen	0.153	0.155	0.107	0.211
Tidak Pasti -> Makna	0.081	0.083	0.035	0.135
Tidak Pasti -> Normatif	0.117	0.119	0.081	0.162
Tidak Pasti -> Organisasi	-0.093	-0.095	0.141	0.050
Tidak Pasti -> Perasaan	0.087	0.088	0.037	0.143
Tidak Pasti -> Perilaku Menyimpang	-0.096	-0.098	0.146	0.052
Tidak Pasti -> Spiritual	0.096	0.098	0.041	0.158

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Budaya Nasional -> Afektif	0.415	0.423	0.007	0.293	0.504
Budaya Nasional -> Berkelanjutan	0.390	0.396	0.006	0.279	0.480
Budaya Nasional -> Individu	-0.282	-0.288	-0.006	-0.407	-0.153
Budaya Nasional -> Kehidupan	0.213	0.215	0.002	0.091	0.317
Budaya Nasional -> Kesamaan	0.219	0.222	0.003	0.094	0.340
Budaya Nasional -> Komitmen	0.481	0.490	0.008	0.342	0.594
Budaya Nasional -> Makna	0.254	0.259	0.005	0.107	0.393
Budaya Nasional -> Normatif	0.370	0.377	0.007	0.264	0.454
Budaya Nasional -> Organisasi	-0.293	-0.299	-0.006	-0.415	-0.159
Budaya Nasional -> Perasaan	0.273	0.278	0.005	0.117	0.419
Budaya Nasional -> Perilaku Menyimpang	-0.302	-0.309	-0.007	-0.424	-0.161
Budaya Nasional -> Spiritual	0.303	0.308	0.005	0.127	0.466
Iklm Etis -> Afektif	0.252	0.246	-0.006	0.133	0.386
Iklm Etis -> Aturan	0.838	0.839	0.001	0.787	0.872
Iklm Etis -> Berkelanjutan	0.236	0.231	-0.005	0.119	0.372
Iklm Etis -> Hukum Etis	0.918	0.918	0.000	0.895	0.934
Iklm Etis -> Individu	-0.220	-0.217	0.003	-0.349	-0.116
Iklm Etis -> Kebebasan	0.539	0.535	-0.004	0.382	0.659
Iklm Etis -> Kehidupan	0.264	0.260	-0.003	0.085	0.415
Iklm Etis -> Kepedulian	0.803	0.801	-0.002	0.741	0.845
Iklm Etis -> Kesamaan	0.272	0.267	-0.004	0.085	0.425
Iklm Etis -> Komitmen	0.292	0.285	-0.007	0.155	0.441
Iklm Etis -> Makna	0.315	0.309	-0.006	0.110	0.477
Iklm Etis -> Normatif	0.225	0.220	-0.004	0.111	0.353
Iklm Etis -> Organisasi	-0.228	-0.225	0.003	-0.358	-0.120
Iklm Etis -> Pengutamaan	0.678	0.679	0.001	0.604	0.744
Iklm Etis -> Perasaan	0.339	0.332	-0.007	0.112	0.504

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Iklm Etis -> Perilaku Menyimpang	-0.236	-0.232	0.003	-0.367	-0.124
Iklm Etis -> Spiritual	0.376	0.367	-0.009	0.130	0.561
Jarak -> Afektif	0.170	0.172	0.002	0.116	0.212
Jarak -> Berkelanjutan	0.160	0.162	0.002	0.111	0.208
Jarak -> Budaya Nasional	0.410	0.408	-0.001	0.352	0.478
Jarak -> Individu	-0.115	-0.117	-0.002	-0.162	-0.064
Jarak -> Kehidupan	0.087	0.088	0.001	0.037	0.137
Jarak -> Kesamaan	0.090	0.091	0.001	0.038	0.143
Jarak -> Komitmen	0.197	0.200	0.003	0.137	0.246
Jarak -> Makna	0.104	0.106	0.002	0.046	0.173
Jarak -> Normatif	0.152	0.154	0.002	0.107	0.193
Jarak -> Organisasi	-0.120	-0.121	-0.002	-0.169	-0.066
Jarak -> Perasaan	0.112	0.114	0.002	0.050	0.185
Jarak -> Perilaku Menyimpang	-0.124	-0.125	-0.002	-0.174	-0.068
Jarak -> Spiritual	0.124	0.126	0.002	0.054	0.207
Kolektif -> Afektif	0.151	0.151	0.000	0.107	0.192
Kolektif -> Berkelanjutan	0.142	0.142	0.000	0.100	0.181
Kolektif -> Budaya Nasional	0.364	0.359	-0.005	0.304	0.436
Kolektif -> Individu	-0.102	-0.103	-0.001	-0.153	-0.057
Kolektif -> Kehidupan	0.077	0.077	0.000	0.033	0.119
Kolektif -> Kesamaan	0.080	0.080	0.000	0.032	0.124
Kolektif -> Komitmen	0.175	0.175	0.000	0.126	0.221
Kolektif -> Makna	0.093	0.093	0.000	0.040	0.146
Kolektif -> Normatif	0.135	0.135	0.000	0.095	0.173
Kolektif -> Organisasi	-0.106	-0.107	-0.001	-0.159	-0.059
Kolektif -> Perasaan	0.100	0.099	-0.001	0.042	0.156
Kolektif -> Perilaku Menyimpang	-0.110	-0.111	-0.001	-0.164	-0.061

Confidence Intervals Bias Corrected

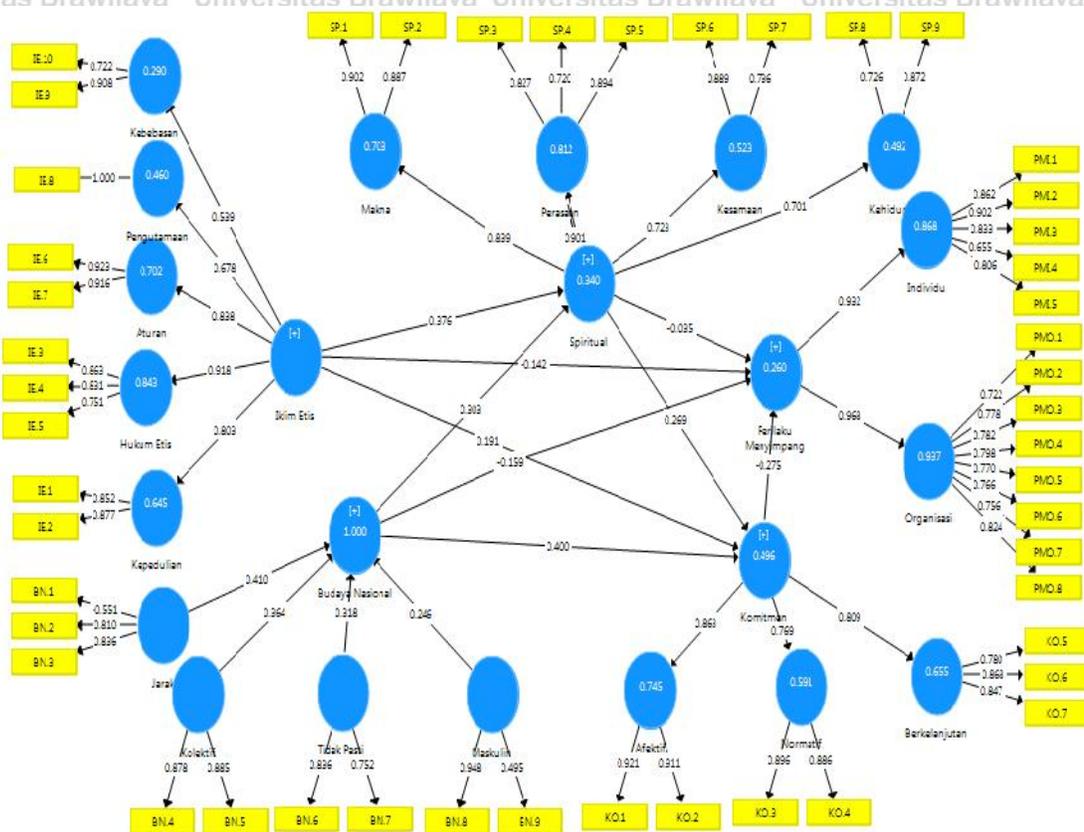
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Kolektif -> Spiritual	0.110	0.110	0.000	0.047	0.173
Komitmen -> Afektif	0.863	0.864	0.001	0.818	0.891
Komitmen -> Berkelanjutan	0.809	0.809	0.000	0.707	0.861
Komitmen -> Individu	-0.257	-0.264	-0.008	-0.400	-0.118
Komitmen -> Normatif	0.769	0.770	0.001	0.678	0.833
Komitmen -> Organisasi	-0.267	-0.274	-0.008	-0.414	-0.123
Komitmen -> Perilaku Menyimpang	-0.275	-0.283	-0.008	-0.431	-0.135
Maskulin -> Afektif	0.102	0.105	0.003	0.066	0.134
Maskulin -> Berkelanjutan	0.096	0.098	0.002	0.062	0.125
Maskulin -> Budaya Nasional	0.246	0.248	0.002	0.202	0.301
Maskulin -> Individu	-0.069	-0.072	-0.002	-0.106	-0.034
Maskulin -> Kehidupan	0.052	0.053	0.001	0.024	0.080
Maskulin -> Kesamaan	0.054	0.055	0.001	0.024	0.086
Maskulin -> Komitmen	0.118	0.121	0.003	0.077	0.156
Maskulin -> Makna	0.063	0.064	0.001	0.027	0.100
Maskulin -> Normatif	0.091	0.093	0.002	0.060	0.118
Maskulin -> Organisasi	-0.072	-0.074	-0.002	-0.111	-0.035
Maskulin -> Perasaan	0.067	0.069	0.001	0.029	0.108
Maskulin -> Perilaku Menyimpang	-0.074	-0.077	-0.002	-0.114	-0.037
Maskulin -> Spiritual	0.075	0.076	0.002	0.033	0.120
Perilaku Menyimpang -> Individu	0.932	0.933	0.001	0.909	0.947
Perilaku Menyimpang -> Organisasi	0.968	0.968	0.000	0.957	0.976
Spiritual -> Afektif	0.232	0.232	0.000	0.116	0.367
Spiritual -> Berkelanjutan	0.218	0.217	-0.001	0.110	0.343
Spiritual -> Individu	-0.101	-0.101	0.001	-	0.037
Spiritual -> Kehidupan	0.701	0.703	0.002	0.568	0.780
Spiritual -> Kesamaan	0.723	0.723	0.000	0.591	0.808

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
Spiritual -> Komitmen	0.269	0.268	-0.001	0.136	0.415
Spiritual -> Makna	0.839	0.841	0.002	0.776	0.875
Spiritual -> Normatif	0.207	0.208	0.001	0.100	0.336
Spiritual -> Organisasi	-0.105	-0.105	0.001	-0.225	0.038
Spiritual -> Perasaan	0.901	0.902	0.001	0.866	0.927
Spiritual -> Perilaku Menyimpang	-0.109	-0.108	0.001	-0.234	0.039
Tidak Pasti -> Afektif	0.132	0.134	0.002	0.090	0.178
Tidak Pasti -> Berkelanjutan	0.124	0.126	0.002	0.083	0.168
Tidak Pasti -> Budaya Nasional	0.318	0.317	-0.001	0.261	0.376
Tidak Pasti -> Individu	-0.089	-0.091	-0.002	-0.132	-0.047
Tidak Pasti -> Kehidupan	0.068	0.068	0.001	0.028	0.106
Tidak Pasti -> Kesamaan	0.070	0.071	0.001	0.028	0.113
Tidak Pasti -> Komitmen	0.153	0.155	0.003	0.103	0.209
Tidak Pasti -> Makna	0.081	0.083	0.002	0.032	0.128
Tidak Pasti -> Normatif	0.117	0.119	0.002	0.078	0.157
Tidak Pasti -> Organisasi	-0.093	-0.095	-0.002	-0.141	-0.050
Tidak Pasti -> Perasaan	0.087	0.088	0.002	0.035	0.139
Tidak Pasti -> Perilaku Menyimpang	-0.096	-0.098	-0.002	-0.144	-0.051
Tidak Pasti -> Spiritual	0.096	0.098	0.002	0.040	0.153

Lampiran 4.

Hasil Outer Model



Lampiran 5. Rekapitulasi Jawaban Kuisisioner Terbuka

Pertanyaan	Kategori Jawaban			
	Ya		Tidak	
	Argumen/ Alasan	Presentase (%)	Argumen/Alasan	Presentase (%)
1. Menurut bpk/ ibu dalam bekerja apakah masih ada pegawai yang melanggar peraturan kepegawaian atau kode etik PNS?. Jika Ya, apakah penyebabnya? Jelaskan	1. Kurang memahami aturan 2. Kebiasaan pegawai 3. Kurang disiplin 4. Kurang sadar/ kurang tanggungjawab 5. Penerapan sanksi dan hukuman masih lemah 6. Kurang pembinaan dari pimpinan tentang tupoksi	60.7 45.5 79.8 65.4 50.4 55.5		
2. Menurut bpk /ibu, perilaku menyimpang apa yang masih sering dilakukan oleh pegawai (absen, suka terlambat, bolos di jam kantor, santai gossip, melecehkan teman, mengambil barang kantor, memihak, membocorkan rahasia, melawan atasan, menyalahgunakan wewenang, kesalahan pertanggungjawaban) ataukah yang lainnya ?	1.Absen 2.Terlambat masuk kantor 3.Bolos di jam kantor 4.Santai di kantor 5.Mengambil barang kantor 6.Melawan atasan 7.menyalahgunakan wwenang 8.Kesalahan pertanggungjawaban 9.Membocorkan rahasia kantor	80.2 42.5 80.7 79.9 40.3 50.2 53.5 50.8		

Pertanyaan	Kategori Jawaban			
	Ya		Tidak	
	Argumen/ Alasan	Presentase (%)	Argumen/Alasan	Presentase (%)
3. Berikan tanggapan bpk/ibu, alasan utama yang menyebabkan terjadi perilaku menyimpang pada pegawai?	1. Kurang memahami Tupoksi 2. Terkait kesejahetraan pegawai 3. Letak geografis/jarak 4. Perilaku Masa bodoh 5. Ketidakpuasan terhadap pimpinan 6. Iklim kerja yang tidak sehat 7. Kepribadian Pegawai 8. Kurangnya kemampuan/skill 9. Ketidakseimbangan <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> 10. Kurangnya keadilan/pemerataan 11. Disiplin rendah 12. Kurang pengawasan 13. Kurangnya Pembinaan pada pegawai 14. Kurangnya Sosialisasi tentang disiplin pegawai	40,4 55,7 40,5 45,7 46,8 35,0 35,8 50,7 50,8 47,8 50,8 35,9 75,7 70,0 47,3		
4. Menurut bpk/ibu, apakah spiritualitas di tempat kerja (secara umum) sangat penting untuk mengurangi perilaku menyimpang pegawai. Jelaskan.	1. Penting (berhubungan dengan rohani) 2. Penting (Spritulitas berhubungan dengan semangat)	70,7 70,3	Tidak Menjawab	10,8

Pertanyaan	Kategori Jawaban			
	Ya		Tidak	
	Argumen/ Alasan	Presentase (%)	Argumen/Alasan	Presentase (%)
5. Apakah masih ada pegawai yang belum memiliki komitmen terhadap pekerjaannya. Jika Ya, apakah penyebabnya	<ol style="list-style-type: none"> Masih ada - karena tidak bertanggungjawab Masih ada - berhubungan dengan ketidakpuasan terhadap pimpinan Masih ada - karena iklim kerja yang tidak sehat Masih ada - karena penempatan pegawai tidak sesuai Masih ada - karena kurang kesadaran 		<ol style="list-style-type: none"> Tidak ada – semua pegawai sudah memperlihatkan komitmen kerja 	85.8
6. Apakah budaya kebersamaan orang Maluku “ Pela Gandong “ dan Duan Lolat juga mempengaruhi penegakan Disiplin dan perilaku menyimpang pegawai. Jelaskan	<ol style="list-style-type: none"> Ya, karena pimpinan kadang merasa saudara/ keluarga, jadi kurang tegas Ya, karena masih tertanam jiwa persaudaraan dan malu hati dalam bekerja. 	85.4 80.6	<ol style="list-style-type: none"> Tidak, karena justru budaya pela gandong dan duan lolat mengurangi gesekan dalam berperilaku Tidak, karena disiplin pegawai tidak ada hubungan dengan budaya lokal. 	
7. Apakah kepribadian, gaya hidup, kebiasaan (budaya), pribadi dan budaya lokal juga mempengaruhi budaya kerja pegawai sehingga menimbulkan perilaku menyimpang	Ya. Sangat berpengaruh	89,7	Tidak, karena ada aturan kepegawaian yang mengikat	25,5