



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS HUBUNGAN PEMAKNAAN KERJA DENGAN  
PERILAKU MENYIMPANG PEGAWAI NEGERI SIPIL  
SEKRETARIAT JENDRAL KEMENTERIAN PENDIDIKAN  
DAN KEBUDAYAAN NASIONAL**

**TESIS**

**Indah Dwi Haryani  
1006798152**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
JAKARTA  
JULI, 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS HUBUNGANPEMAKNAAN KERJA DENGAN PERILAKU  
MENYIMPANG PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT JENDERAL  
KEMENTERIAN PENDIDIKANDAN KEBUDAYAAN NASIONAL**

**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh  
Gelar Master Administrasi dalam  
Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM**

**Indah Dwi Haryani  
1006798152**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA  
JAKARTA  
JULI, 2012**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

**Nama : Indah Dwi Haryani**

**NPM : 1006798152**

**Tanda Tangan : .....**

**Tanggal : 3 Juli 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Indah Dwi Haryani  
NPM : 1006798152  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Judul Tesis : Analisis Hubungan Pemaknaan Kerja Dengan  
Perilaku Menyimpang Pegawai Negeri Sipil  
Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan  
Kebudayaan Nasional

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang

v.  
: Dr. Roy Salomo, MSoc.Sc

  
(.....)

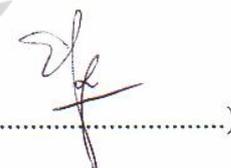
Pembimbing Tesis

: Prof. Drs. Azhar Kasim MPA., Ph.D

  
(.....)

Penguji Ahli

: Eko Sakapurnama, MBA

  
(.....)

Sekretaris Sidang

: Ahmad Lutfi, Msi

  
(.....)

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Indah Dwi Haryani  
NPM : 1006798152  
Program Studi : Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

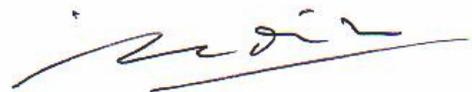
**Analisis Hubungan Pemaknaan Kerja Dengan Perilaku Menyimpang Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih mediakan/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 3 Juli 2012

Yang menyatakan



(Indah Dwi Haryani)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah, kepada ALLAH SWT atas segala karunia dan rahmat-Nya yang diberikan kepada penulis, sehingga dapat diselesaikannya tesis ini, yang merupakan persyaratan untuk menyelesaikan Pendidikan Program Studi Ilmu Administrasi dengan kekhususan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Tesis ini berjudul:

**“Analisis Hubungan Pemaknaan Kerja Dengan Perilaku Menyimpang Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional”**

Dalam penulisan ini, penulis mendapatkan banyak sekali bantuan, *support* dari semua pihak baik moril maupun materil. Untuk itu, pada kesempatan yang baik ini penulis dengan segala kerendahan hati ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya, terutama saya tujukan kepada:

1. Prof. Dr. Azhar Kasim MPA.,Ph.D., selaku dosen pembimbing yang bersedia meluangkan waktu untuk memberikan sumbangan pemikiran, koreksi-koreksi yang mendasar selama bimbingan hingga penulisan tesis ini selesai.
2. Drs. Pantius D. Soeling, M.Si, selaku dosen pembimbing pertama yang bersedia meluangkan waktu untuk memberikan sumbangan pemikiran, koreksi-koreksi yang mendasar selama bimbingan.
3. Seluruh dosen dan pengelola Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Program Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia.
4. Seluruh pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional selaku responden yang telah memberikan bantuan, kesempatan, waktu dan dukungan dalam menyusun tesis ini.
5. Untuk kedua orang tua, kakak, dan adik yang selalu memberikan semangat, saran-saran dan doanya kepada penulis selama ini.
6. Seluruh teman-teman PSDM 16 yang telah memberikan semangat kepada penulis selama ini.
7. Serta seluruh teman-teman saya yang tidak bisa disebutkan satu-persatu. Saya ingin mengucapkan terima kasih banyak dalam memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari, bahwa penulisan tesis ini masih ada kekurangan, untuk itu kritik dan saran yang membangun akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata diharapkan penulisan tesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan maupun sebagai bahan bacaan bagi keputakaan yang ada.

Jakarta, Juli 2012

(Indah Dwi Haryani)

UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI  
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SDM

## ABSTRAK

INDAH DWI HARYANI  
1006798152

ANALISIS HUBUNGAN PEMAKNAAN KERJA DENGAN PERILAKU MENYIMPANG PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN NASIONAL

Penelitian ini mengkaji masalah hubungan pemaknaan kerja dengan perilaku menyimpang pegawai negeri sipil Sekretariat jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional. Variabel-variabel yang dianggap berhubungan perilaku menyimpang pegawai adalah variabel pemaknaan kerja. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran analisis hubungan pemaknaan kerja dengan perilaku menyimpang.

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif. Jenis penelitian yang digunakan adalah eksplanatif dan responden yang dipakai sebesar 100 orang. Sedangkan teknik penarikan sampel yang digunakan adalah sampel aksidental.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara variabel Pemaknaan Kerja (X) dan variabel Perilaku Menyimpang (Y) yang signifikan sebesar 0,067 dengan besarnya koefisien korelasi antara variabel adalah -0,184. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara pemaknaan kerja dengan perilaku menyimpang pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Kata Kunci: hubungan, pemaknaan kerja, perilaku menyimpang

UNIVERSITY OF INDONESIA  
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE  
DEPARTMENT OF ADMINISTRATIVE SCIENCE  
POSTGRADUATE PROGRAM  
ADMINISTRATIVE SCIENCE PROGRAM  
MAJOR IN ADMINISTRATION AND HR DEVELOPMENT

## ABSTRACT

INDAH DWI HARYANI  
1006798152

ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN MEANING OF WORK AND DEVIANT BEHAVIOR OF CIVIL EMPLOYEES AT SECRETARIAT GENERAL STATE MINISTRY OF EDUCATION AND NATIONAL CULTURE

*This study examines the relationship the meaning of work and deviant behaviors in the civil employees at Secretariat General of the Ministry of Education and National Culture. The variables that are considered deviant employee behavior are related to the variable meaning of work. Therefore, the purpose of this study is to obtain an overview analysis of the relationship between the meaning of work and deviant behaviors.*

*The method used in this study is quantitaf analysis with explanative study and 100 respondent in accidental sampling. The results shows that there is a relationship between the meaning of work variables (X) and deviant behavior variables (Y), which is significant at 0.067 and correlation coefficient between the variables is -0.184. It is mean, there is a negative relationship between the meaning of work and deviant behaviors of the worker of Secretariat General of the Ministry of Education and Culture.*

*Keywords: relationship, meaning of work, deviant behavior*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Signifikasi Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penelitian.....	9
<b>BAB II TINJAUAN LITERATUR</b>	
2.1 Pemahaman Makna, Kerja, dan Pemaknaan Kerja.....	12
2.1.1 Pemahaman Makna.....	12
2.1.2 Pemahaman Kerja.....	15
2.1.3 Pemahaman Pemaknaan Kerja.....	20
2.2 Pemahaman Perilaku Menyimpang Di Tempat Kerja.....	34
2.3 Hubungan pemaknaan kerja dengan perilaku menyimpang.....	41
2.4 Penelitian Terdahulu.....	43
2.5 Kerangka Berfikir.....	46
2.6 Oprasionalisasi Konsep.....	47
2.7 Hipotesis Penelitian.....	52
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian.....	53
3.2 Jenis Penelitian.....	54
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	55
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	56
3.4.1 Sampel Penelitian.....	56
3.5 Uji Instrumen Penelitian.....	57
3.5.1 Uji Reliabilitas.....	57
3.5.2 Uji Validitas.....	59
3.6 Uji Normalitas.....	64
3.7 Metode Analisis Data.....	65
3.7.1 Uji Hipotesis Korelasi Rho Spearman.....	66
3.8 Batasan Penelitian.....	66

<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1	Profil Organisasi.....	68
4.1.1	Visi dan Misi Organisasi.....	68
4.1.2	Satuan Unit Kerja Sekretariat Jenderal.....	69
4.1.3	Tugas dan Fungsi Organisasi.....	70
4.1.4	Sumber Daya Manusia.....	70
4.2	Deskripsi Karakteristik Responden Penelitian.....	71
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian .....	74
4.3.1	Deskripsi Variabel Pemaknaan Kerja.....	75
4.3.2	Deskripsi Variabel Perilaku Menyimpang.....	86
4.4	Pembahasan dan Hasil Penelitian.....	95
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1	Simpulan.....	98
5.2	Saran.....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		100
<b>LAMPIRAN</b> .....		105



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indeks integritas, variable, indikator, sub-indikator.....	3
Tabel 2.1	Penelitian Sebelumnya.....	43
Tabel 2.2	Operasionalisasi Konsep.....	47
Tabel 3.1	Skor Jawaban Responden.....	47
Tabel 3.2	Identitas Responden.....	55
Tabel 3.3	Kaidah Reabilitas.....	58
Tabel 3.4	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Pemaknaan kerja.....	61
Tabel 3.5	Hasil Kuisisioner Pemaknaan Kerja.....	61
Tabel 3.6	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Perilaku Menyimpang.....	63
Tabel 3.7	Hasil Uji Kuisisioner Perilaku Menyimpang.....	63
Tabel 3.8	Hasil Uji Normalitas Data.....	65
Tabel 4.1	Kategori Jenis Kelamin Responden	71
Tabel 4.2	Kategori Status Perkawinan.....	72
Tabel 4.3	Kategori Usia Responden.....	72
Tabel 4.4	Kategori Pendidikan Terakhir.....	72
Tabel 4.5	Kategori Masa Kerja.....	73
Tabel 4.6	Kategori Jabatan.....	73
Tabel 4.7	Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Pemaknaan Kerja.....	75
Tabel 4.8	Nilai Pencapaian Indikator Menghargai Diri Dengan Menghargai Orang Lain.....	77
Tabel 4.9	Nilai Pencapaian Indikator Mengembangkan Potensi Diri.....	79
Tabel 4.10	Nilai Pencapaian Indikator Mencari pembelajaran dari tantangan, kreatifitas, dan pertumbuhan yang berkesinambungan.....	80
Tabel 4.11	Nilai Pencapaian Indikator Mencapai Tujuan Kerja.....	82
Tabel 4.12	Nilai Pencapaian Indikator Keseimbangan dan Sisi	
Tabel 4.13	Kehidupan Lainnya.....	84
Tabel 4.14	Nilai Pencapaian Indikator Mengelola Ketegangan.....	85
Tabel 4.15	Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Perilaku Menyimpang.....	87
Tabel 4.16	Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Penyimpangan Produksi .....	88
Tabel 4.17	Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Penyimpangan Politik.....	91
Tabel 4.18	Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Penyimpangan Properti...	92
Tabel 4.19	Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Pribadi Agresi.....	94
Tabel 4.20	Hubungan Variabel Pemaknaan Kerja dengan Variabel Perilaku Menyimpang.....	96

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Pemaknaan Kerja.....	25
Gambar 2.2	Model Perilaku Menyimpang.....	38
Gambar 2.3	Model A <i>Cousal Reasoning</i> .....	42
Gambar 2.4	Model Analisis.....	47



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Hasil Uji Reliabilitas dengan menggunakan Uji <i>Cronbach's</i>
Lampiran 3	Hasil Uji Reliabilitas dengan menggunakan Uji <i>Cronbach's</i>
Lampiran 4	Hasil Uji Asumsi Klasik
Lampiran 5	Borang Konsultasi Rancangan Tesis
Lampiran 6	Borang Kehadiran Dalam Ujian Proposal Tesis/Ujian Tesis



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Perubahan-perubahan ini disebabkan oleh kompetisi global, kemajuan teknologi, kondisi ekonomi yang tidak menentu, sehingga ketidakpastian dan ketiadaan jaminan dalam bekerja adalah gambaran dunia kerja saat ini. Suatu organisasi harus mampu mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi, dimana puncak dari seluruh perubahan ini adalah tuntutan akan reformasi sistem manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang didasarkan pada prinsip “*good governance*”. Tuntutan baru tersebut mengharuskan SDM, yang juga disebut aparatur negara dalam tataran pemerintah bekerja berdasarkan visi strategis, lebih akuntabel, lebih transparan, lebih responsive, lebih kompeten atau professional, lebih berorientasi pada hasil, bersifat desentralisasi dan demokratis, dan sebagainya.

Perubahan tersebut membawa konsekuensi bahwa setiap organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah harus memiliki SDM Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memenuhi persyaratan secara kuantitas maupun kualitas sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara profesional. Aparatur negara merupakan faktor yang sangat berperan dalam organisasi pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada publik. Pembinaan dan pengembangan profesionalitas SDM menjadi salah satu upaya untuk menghadapi dan merespon segala tantangan yang berkaitan dengan perubahan lingkungan strategis. Walaupun, organisasi birokrasi cenderung mematikan kreativitas dan inovasi pegawai karena segala aktivitas dan tindakan selalu harus melalui prosedur hierarkhis atau atas perintah dari atasan.

Salah satu program yang dicanangkan pemerintah untuk mendukung “*good governance*” adalah reformasi birokrasi yang gencar dilakukan pemerintah sejak tahun 2010. Program ini mengusung 8 (delapan) area perubahan dari tingkat mikro di organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, mindset dan budaya aparatur kementerian/lembaga pemerintah dan perubahan pada regulasi dan kebijakan di tingkat makro. Abubakar (2010), menjelaskan dalam paparannya yang di sampaikan pada Rapat Pimpinan Polri di Jakarta, bahwa reformasi birokrasi sebuah pertarungan besar bagi bangsa Indonesia dalam tantangan abad ke-21 berkaitan dengan ribuan proses tumpang tindih (*overlapping*) antar fungsi-fungsi pemerintahan, melibatkan jutaan pegawai dengan anggaran yang tidak sedikit. Program ini adalah upaya menata ulang proses birokrasi dari tingkat tertinggi hingga terendah dan melakukan terobosan baru dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, dan sungguh-sungguh. Tujuan program ini menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN), mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

Sayangnya, sejak program ini dicanangkan, tak sedikit suara-suara sumbang yang terdengar, banyak pihak yang mempertanyakan program tersebut apakah mampu merevolusi sistem birokrasi pemerintah dari mengatasi permasalahan di organisasi pemerintah yang memang sudah menjadi luka lama dan mendalam. Hal ini dapat di lihat dari masih marak praktik perilaku menyimpang pada input pelayanan publik di Indonesia. Misal, kasus perilaku menyimpang pada dimensi penyimpangan properti yang dilakukan Nazaruddin, pegawai di Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) dengan masalah penyogokan yang mencapai nilai puluhan miliar, atau di area pendidikan dilakukan oleh mantan wakil menteri Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemdikbud) Fasli Jalal dengan masalah *mark up* uang proyek pengadaan, begitu pun dengan masalah budaya kerja

birokrasi yang dikenal *lelet*, dan *undiscipline*. Bahkan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) berbicara perihal fakta penyimpangan dalam layanan publik yang dibuktikan melalui penelitian survey integritas sektor publik yang tersebar di wilayah Indonesia pada tahun 2010. Penelitian yang disusun berdasarkan nilai variable pengalaman integritas dan potensi integritas dengan indikator pengalaman korupsi, cara pandang korupsi untuk variable pengalaman integritas, lingkungan kerja, sistem administrasi, perilaku individu, pencegahan korupsi untuk potensi integritas ini memperoleh nilai indeks integritas nasional (IIN) sebesar 5,42, masih di bawah nilai baik yaitu nilai 6 dari nilai 10 yang sempurna.

Tabel 1.1: Indeks integritas, variable, indikator, sub-indikator

Integritas	Variabel	Indikator	Sub-indikator
Indeks Integritas Nasional (1,00) = 5,42	Pengalaman Integritas (0,667) = 5,70	Pengalaman Korupsi (0,250) = 5,92	Frekuensi pemberian gratifikasi (0,550) = 6,28
			Jumlah/Besaran gratifikasi (0,210) = 5,28
		Cara Pandang Terhadap Korupsi (0,750) = 5,63	Waktu pemberian gratifikasi (0,240) = 5,66
			Arti pemberian gratifikasi (0,250) = 5,36
	Potensi Integritas (0,333) = 4,86	Lingkungan Kerja (0,127) = 6,00	Tujuan pemberian gratifikasi (0,750) = 5,72
			Kebiasaan pemberian gratifikasi (0,392) = 4,90
			Kebutuhan pertemuan di luar prosedur (0,164) = 7,72
			Keterlibatan calo (0,221) = 6,67
			Fasilitas di sekitar lingkungan pelayanan (0,100) = 5,87
			Suasana/kondisi di sekitar pelayanan (0,123) = 6,08
		Sistem Administrasi (0,280) = 4,66	Kepraktisan SOP (0,281) = 4,99
			Keterbukaan informasi (0,584) = 4,83
			Pemanfaatan teknologi informasi (0,135) = 3,22
			Keadilan dalam layanan (0,413) = 4,80
Perilaku Individu (0,280) = 5,81	Pencegahan Korupsi (0,313) = 3,74	Ekspektasi petugas terhadap gratifikasi (0,327) = 6,85	
		Perilaku pengguna layanan (0,260) = 6,10	
		Tingkat upaya anti korupsi (0,750) = 3,12	
		Mekanisme pengaduan masyarakat (0,250) = 5,62	

Sumber: Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)

Nilai IIN ini mengindikasikan bahwa secara nasional program pemberantasan dan pencegahan tindak pidana korupsi belum sepenuhnya berhasil. Jelas ini akan menjadi hambatan untuk mempercepat pengembangan kesejahteraan nasional. Kualitas buruk dalam pelayanan publik menunjukkan bahwa organisasi pemerintah belum atau mungkin tidak berpengaruh pada hak-hak dasar warga negara yang kemudian

mementahkan lagi kepercayaan akan revolusi organisasi seperti program reformasi birokrasi yang sedang gencar dilakukan pemerintah.

Ini bukan lagi permasalahan siapa salah siapa dan seyogyanya suatu organisasi memang harus seperti itu. Menurut Prasajo (2012), hingga kini aparatur negara belum dianggap sebagai aset penting dalam proses pembangunan. Keberadaannya lebih dirasakan sebagai beban negara dan masyarakat daripada sebagai faktor produksi dinamis yang dapat memacu pertumbuhan bangsa. Itu sebabnya, meski jumlah aparatur negara di Indonesia hanya 4,7 juta orang, dibandingkan dengan jumlah penduduk Indonesia yang 220 juta orang, keberadaannya lebih dianggap mempersulit pelayanan publik dan membebani anggaran negara. Jawaban atas persoalan ini bermuara pada dua hal pokok, yaitu, pertama, aparatur negara yang tidak kompeten sulit diharapkan untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kedua, rendahnya perhatian dan komitmen pemerintah terhadap profesionalisme aparatur negara membuat penyakit moral dan mental *rent seeker* aparatur untuk memanfaatkan setiap jabatan dan kebijakan bagi kepentingan diri dan kelompoknya. Harus disadari, keberhasilan pembangunan dan daya saing suatu negara amat ditentukan oleh komitmen dan usaha sistematis untuk membenahi aparatur negara. Tidak bisa tidak karena aparatur negara bukan saja pelaksana kebijakan, tetapi adalah juga fasilitator pembangunan bagi masyarakat.

Lalu, jika pernyataan Richard (1996; Chalofsky, 2010) bahwa "*Organizations don't change. People change. And then people change organizations*". Maka, salah satu cara untuk membantu orang berubah adalah membantu mereka mengarahkan untuk menemukan, atau menawarkan mereka, memaknai kerja (Chalofsky, 2010). Ini adalah cara motivasi intrinsik dan membangun pengembangan didalamnya. Jika orang memiliki makna dalam bekerja, kemudian mereka ingin melakukan pekerjaan dengan baik, mereka memiliki komitmen pekerjaan dan organisasi, mereka bertindak profesional (etis dan bertanggung jawab), dan mereka merasa terpenuhi kebutuhannya.

Gayle (1997; Chalofsky, 2010) menjelaskan bahwa teori motivasi klasik dan psikologi kemanusiaan mendukung dengan jelas gagasan para individu yang percaya pemaknaan memiliki keterpautan kebutuhan pada kehidupan pekerjaan. Bahkan Maslow (1971; Chalofsky, 2010) menuliskan bahwa “*individuals who do not perceive the workplace as meaningful and purposeful will not work up to their professional capacity*”.

Makna dalam pekerjaan, atau pekerjaan yang bermakna, menunjukkan keadaan menjadi inklusif. Ini adalah cara seseorang mengungkapkan arti dan tujuan hidup melalui kegiatan (pekerjaan) yang mengambil sebagian besar waktu seseorang dari hidupnya. Kerja adalah salah satu identitas utama cara dan alasan untuk berfungsi sebagai manusia. Makna di tempat kerja berarti hubungan antara orang dan organisasi atau tempat kerja, dalam hal komitmen, loyalitas, dan dedikasi. Howard (1995), untuk menjawab makna adalah dengan membahas pemberdayaan di tempat kerja. Artinya pemaknaan terhadap kerja erat hubungannya dengan sosiologis dan antropologis terhadap peran kerja dalam masyarakat, yang tercakup dalam hal norma-norma, nilai, dan tradisi bekerja dari hari ke hari hidup seseorang.

Penjelasan mengenai pemberian makna dalam bekerja mempengaruhi dua sisi. Sisi yang pertama, terkait dengan pencarian makna hidup merupakan bagian dari setiap manusia. Pemberian makna dapat membuat seseorang merasakan “penuh” akan hidupnya, menerima kondisi apapun atau memiliki keberanian dalam menghadapi segala situasi. Memberi makna dalam bekerja akan memberikan makna hidup bagi pegawai. Sisi lainnya, makna memiliki ‘*market value*’. Pegawai yang memiliki makna dalam pekerjaannya akan merasa lebih puas, lebih terikat sehingga menjadi lebih produktif. Lalu, organisasi yang memiliki makna dari dua sisi tersebut merupakan organisasi yang berkelimpahan. Organisasi berkelimpahan ini merupakan organisasi sukses yang berfokus pada kesempatan dan sinergi, bukan pada kekhawatiran menghadapi persaingan dan keterbatasan yang dimiliki.

Orang sebagai SDM adalah “mesin pembuat makna” yang menemukan nilai yang melekat dalam membuat arti dari kehidupan. Pemaknaan diri untuk bekerja bisa beragam, pada umumnya orang bekerja untuk mencari nafkah, mendapatkan uang. Tapi mereka juga bekerja karena kepuasan lain yang didapatkan, seperti melakukan sesuatu yang berharga, rasa prestasi, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, ruang lingkup untuk menjalankan kekuasaan, dan persahabatan.

Dave dan Wendy Ulrich (2010) menjelaskan bahwa pemaknaan menciptakan hidup merasa “kaya” dan terlepas dari keadaan eksternal, memberikan keberanian untuk merubah keadaan eksternal. Ketika orang sebagai pegawai menemukan makna di tempat kerja, ada kepedulian untuk mengembangkan kompetensi mereka, bekerja lebih keras dan lebih produktif, berdedikasi pada pengalaman kerja mereka. Artinya:

1. Pegawai yang menemukan makna di tempat kerja lebih kompeten, berkomitmen, dan memberikan kontribusi.
2. Pegawai yang kompetensi, komitmen, dan memberi kesan dalam kontribusi mengarah pada meningkatnya komitmen pelanggan.
3. Pegawai pelanggan mengarah pada hasil keuangan yang lebih baik bagi perusahaan.

Pemberian makna dalam bekerja menjadi hal penting karena dapat menjadi *intangible asset* dan kapabilitas akan keberhasilan organisasi di masa depan.

Orang yang dimaksud tak lepas dari pegawai di organisasi pemerintah, yaitu PNS. Dua muara permasalahan yang dikemukakan oleh Prasojo diatas pun terkait dengan perilaku menyimpang yang dilakukan oleh PNS. Begitupun perilaku menyimpang yang dilakukan anggota DPR ataupun mantan Wamen Kemendikbud. Empat dimensi perilaku menyimpang yang dikemukakan oleh Robinson and Bennett (1995; Peterson, 2002) yang juga

menjadi acuan dasar dalam penelitian ini, adalah: (1) Penyimpangan Produksi; yang didefinisikan sebagai bentuk kecil dari penyimpangan yang diarahkan pada organisasi, seperti sengaja bekerja lebih lambat dan bekerja untuk kebutuhan pribadi; (2) Penyimpangan Politik, yang didefinisikan sebagai bentuk kecil dari penyimpangan yang diarahkan pada anggota dari organisasi, seperti favoritisme, bergosip, dan menyalahkan rekan kerja; (3) Penyimpangan Properti, yang didefinisikan sebagai bentuk serius dari penyimpangan yang diarahkan ke organisasi seperti mencuri dan sabotase; dan 4) Agresi Pribadi, yang didefinisikan sebagai bentuk serius penyimpangan yang diarahkan pada anggota dari organisasi, seperti pelecehan seksual dan intimidasi fisik.

Mendalami permasalahan yang ada (perilaku menyimpang ditempat kerja) maka peneliti berkeinginan menggali lebih dalam terfokus pada individu yang bekerja di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional untuk mengetahui persepsi dari pemaknaan bekerja dan perilaku menyimpang di tempat kerja. Karena berdasarkan data dari *Indonesian Corruption Watch (ICW)* mengungkapkan selama tahun 2011 pelaku korupsi banyak berasal dari pegawai negeri sipil (PNS). Tersangka berlatar belakang pegawai negeri menempati urutan teratas dengan jumlah 239 orang, dan tingkat korupsi yang paling tinggi ada pada sektor pendidikan sebanyak 54 kasus, urutan kedua pada sektor keuangan daerah sebanyak 51 kasus, dan urutan ketiga pada sector sosial kemasyarakatan sebanyak 42 kasus, dengan modus korupsi: (1) Penggelapan terdapat 164 kasus, (2) Penyalahgunaan anggaran terdapat 81 kasus, (3) *Mark up* terdapat 80 kasus, (4) Laporan kegiatan/proyek/perjalanan dinas terdapat 53 kasus, (5) Penyusutan terdapat 19 kasus, (6) Pungli/pemerasan terdapat 19 kasus, (7) Penyalahgunaan wewenang terdapat 5 kasus, (8) *Mark down* terdapat 4 kasus, (9) Penunjukan langsung dalam pengadaan terdapat 4 kasus, dan (10) Gratifikasi terdapat 3 kasus. Modus korupsi yang diteliti ICW ini erat kaitannya sebagai wujud dari perilaku menyimpang yang merugikan organisasi.

Sedangkan hasil Penilaian Inisiatif Anti Korupsi (PIAK) yaitu kegiatan Komisi Pemberantas Korupsi (KPK) terbaru, tahun 2011 menyatakan bahwa Kementerian Pendidikan Nasional mencapai nilai 8,43 pada indikator akses publik dalam memperoleh informasi, dan nilai 6,67 pada indikator pelaksanaan saran perbaikan yang diberikan oleh BPK atau APIP atau KPK. Hal ini menyatakan bahwa pegawai di Kementerian Pendidikan Nasional masih memperhatikan keterbukaan informasi dan telah memiliki cukup banyak media informasi yang dapat dipergunakan dalam menyebarkan informasi yang dimilikinya, serta berupaya dalam melakukan pencegahan korupsi. Dengan kata lain, pemaknaan kerja sebagai wujud tanggung jawab dan kepedulian terhadap lingkungan kerja pegawai dinilai baik, karena nilai PIAK di atas rata-rata yaitu nilai 5 (lima).

Pemilihan tempat penelitian yaitu Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional dilakukan karena unit ini mempunyai tugas sebagai koordinator pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi di seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Artinya, di unit ini merupakan pusat sumber daya manusia, pegawai yang bertanggung jawab terhadap manajemen organisasi pendidikan.

Untuk itu, terkait data-data dan permasalahan yang ada dari pemaparan di atas, maka judul yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Analisis Hubungan Pemaknaan Kerja Dengan Perilaku Menyimpang Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Dari judul yang di angkat dalam penelitian, maka diturunkan ke perumusan masalah yang akan dikaji pada penelitian ini, permasalahannya adalah “Bagaimana Hubungan Pemaknaan Kerja Dengan Perilaku Menyimpang Pegawai Negeri Sipil di Tempat Kerja?”

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis Hubungan Pemaknaan Kerja Dengan Perilaku Menyimpang Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional. Disamping itu, tujuan lain adalah untuk “memotret” persepsi dan memberikan masukan kepada pihak yang membutuhkan dalam upaya perbaikan dan peningkatan sumber daya manusia khususnya PNS.

### 1.4. Signifikansi Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan adanya kemanfaatan-kemanfaatan sebagai berikut:

1. Secara akademis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi ilmiah yang dapat digunakan pemerintah dalam menstimulus pegawai untuk bekerja lebih baik.
  - b. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan masukan/bahan referensi kepada peneliti untuk dapat mengembangkan pengetahuan baru terutama yang berhubungan dengan pemaknaan bekerja dan hubungannya terhadap perilaku menyimpang pada karyawan PNS.
2. Secara praktis
  - a. Menjadi bahan pemahaman khalayak dalam melihat persepsi PNS tentang pemaknaan bekerja dan perilaku menyimpang yang terjadi.
  - b. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan khususnya di Sekretariat Jenderal

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional dalam menerapkan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Penulisan tesis ini direncanakan disusun dalam 5 (lima) bab yang saling berhubungan satu sama lain. Sistematika penulisan untuk setiap bab tersebut adalah sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, pokok permasalahan yang perlu dijawab dan kaitannya dengan tujuan serta kegunaan penelitian.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan teori-teori yang berhubungan dengan pemaknaan kerja dan perilaku menyimpang pegawai di tempat kerja, guna memberikan acuan dan landasan berfikir dalam membantu proses penelitian dan mengarahkan penelitian sesuai tujuan, juga berisikan obyek penelitian, referensi dari peneliti-peneliti sebelumnya, kerangka berfikir, operasionalisasi konsep, serta hipotesis.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

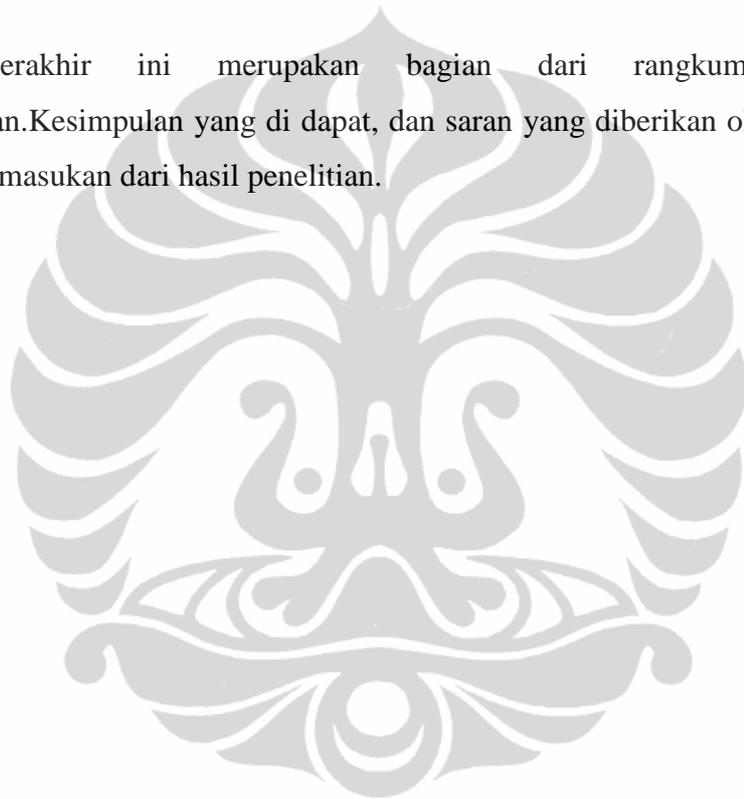
Bab ini membahas bagaimana penelitian berlangsung, mulai dari pendekatan penelitian yang digunakan, jenis penelitian, ruang lingkup, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, metode analisis data, serta keterbatasan penelitian. Di bab ini juga subyek penelitian dijelaskan secara awam.

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini adalah bab yang memaparkan secara gamblang dan detail tentang hasil penelitian yang telah dilakukan. Bagian ini adalah inti dari penulisan, pembahasan masalah, data-data yang di dapat, dan hasil temuan dilapangan, menelaah berdasarkan teori yang digunakan, dan meyakini keabsahan data juga kesahian hasil penelitian.

#### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini merupakan bagian dari rangkuman hasil penelitian. Kesimpulan yang di dapat, dan saran yang diberikan oleh penulis sebagai masukan dari hasil penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Seperti yang sudah peneliti singgung pada bab I, bahwa salah satu cara untuk membantu orang berubah adalah mengarahkan mereka dalam menemukan, atau menawarkan mereka pemaknaan kerja dengan motivasi *intrinsic* dan pengembangan, yaitu dengan cara yang dibangun. Jadi tidak harus menemukan sesuatu yang cocok atau menambahkan sesuatu didalamnya. Jika orang punya pemaknaan kerja, maka mereka berkeinginan bekerja dengan baik, mereka punya komitmen pada pekerjaan dan organisasi, berperilaku profesional (beretika dan bertanggung jawab), dan mereka merasa “penuh” (Chalofsky, 2010). “*Work is a universal setting in which to pursue our universal search for meaning*” (Ulrich dan Ulrich, 2010).

Teori Maslow (1943, 1954, 1970, 1971), Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959), McClelland (1965), Alderfer (1972), McGregor (1960), and Rogers (1959, 1961) mengatakan bahwa individu-individu termotivasi untuk melakukan tindakan tertentu sampai ke dasar untuk memenuhi kebutuhan yang diyakini melekat di semua manusia. Kebutuhan manusia bergerak dari kebutuhan dasar ke lebih tinggi, secara berurutan. Mereka menjadi lebih *intrinsic* dan berkaca pada alam. Di tingkat tertinggi, urutan kebutuhan di artikan pada nilai, dimana pekerjaan mengarah pada sebab teratas, kebermaknaan dan tujuan hidup. Herzberg, Mausner, and Snyderman (1959) adalah yang pertama mengidentifikasi motivasi *intrinsic* dan *extrinsic* untuk bekerja. Di model mereka, motivasi *intrinsic* untuk bekerja terdapat kesempatan untuk kenaikan pangkat, kreatif, dan pemenuhan diri/kepuasan. Motivasi *extrinsic* untuk bekerja terdapat gaji, kondisi bekerja, dan jaminan pekerjaan.

Dalam penelitian pemaknaan bekerja, secara general terfokus pada pertanyaan tentang dimana pegawai menemukan kebermaknaan dalam kerja mereka, bagaimana perbedaan makna membuat pekerjaan yang sama, bagaimana makna kerja mengubah kelebihan waktu dan perbedaan budaya, juga pribadi dan implikasi organisasi dari meyakini perbedaan kepercayaan tentang pemaknaan

bekerja. Ketertarikan peneliti organisasi pada topik ini telah didorong oleh keinginan pribadi dan organisasi yang luas terkait dengan konsekuensi persepsi tentang makna dan kebermaknaan dalam pekerjaan. Tentu saja, pemaknaan kerja telah membuktikan berpengaruh pada beberapa keluaran terpenting dalam studi organisasi (Chalofsky, 2010), seperti motivasi kerja (Hackman & Oldham, 1980; Roberson, 1990), ketidakhadiran (Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997), perilaku kerja (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010a; Bunderson & Thompson, 2009; Wrzesniewski & Dutton, 2001), keterikatan (May, Gilson, & Harter, 2004), kepuasan pekerjaan (Wrzesniewski et al., 1997), pemberdayaan (Spreitzer, 1996), stres (Elangovan, Pinder, & McLean, 2010; Locke & Taylor, 1990), identifikasi organisasi (Pratt, Rockmann, & Kaufmann, 2006), pengembangan karir (Dik & Duffy, 2009; Dobrow, 2006b), kinerja individu (Hackman & Oldham, 1980; Wrzesniewski, 2003), dan kepuasan pribadi (Kahn, 2007).

Topik pemaknaan kerja juga menarik para peneliti organisasi sejak itu bergerak di luar perspektif hedonic dari perilaku kerja ke pertimbangan lebih jauh dari tujuan dan arti penting (Heine, Proulx, & Vohs, 2006; Pratt & Ashforth, 2003) juga aspek-aspek kehidupan eudaimonic (Ryan & Deci, 2001; Ryff, 1989). Tak ayal, topik pemaknaan kerja ini pun menarik peneliti untuk melakukan penelitian, sebagai bentuk responsif dari peneliti terdahulu dan kepedulian terhadap perkembangan organisasi yang ada. Peneliti akan menjelaskan lebih lanjut pemahaman “Pemaknaan Kerja” dengan lebih dulu menjelaskan pemahaman dari “Makna” dan “Kerja”.

## **2.1. Pemahaman “Makna”, “Kerja”, dan “Pemaknaan Kerja”**

### **2.1.1. Pemahaman “Makna”**

Kata makna memiliki dua akar, dari bahasa latin “sensus” yang artinya kemampuan mengalami impresi, kemampuan untuk mengetahui dan menilai, yang juga berarti sekumpulan ide atau perwakilan gambar dari tanda atau suatu pengalaman. Sedangkan dalam bahasa Jerman adalah akar dari “sumo”, yaitu arahan atau pengarahan dari sesuatu yang diperlukan. Dalam psikologi, makna pada dasarnya berkaitan dengan

pengalaman koherensi, kohesi, keseimbangan dan bahkan kelimpahan. Frankl (1969) mengatakan bahwa makna juga berkaitan dengan keinginan dan kehidupan dengan pekerjaan.

Sedangkan kebermanaknaan (*Meaningfulness*), pengertiannya mengacu pada jumlah signifikansi sesuatu yang diyakini oleh individu (Pratt & Ashforth, 2003). Mengingat bahwa jumlah signifikan yang dirasakan atau merasa sesuatu yang dapat sangat bervariasi, satu pengalaman kerja dapat dialami sebagai sangat bermakna oleh satu orang dan tidak terlalu berarti oleh orang lain. Namun, membangun kebermanaknaan memiliki valensi positif dalam literatur, dimana jumlah pengalaman yang lebih baik menjadikan lebih positif. Untuk itu, yang paling penting dari makna kerja adalah pengalaman kerja dan menahan lebih banyak makna positif untuk individu-individu.

Karena istilah "makna (*meaning*)" dan "kebermanaknaan (*meaningfulness*)" terkait, ada cukup banyak tumpang tindih dalam cara mereka digunakan dalam literatur, dan sering membingungkan dalam konsep. Rosso, Dekas, and Wrzesniewski (2010) menyatakan bahwa "Sering kali, ketika peneliti menggunakan kata "makna" dalam referensi untuk kerja, kami yakin mereka berniat untuk menyiratkan bahwa pekerjaan memiliki signifikansi sama halnya bahwa kerja adalah makna. Dalam suatu kasus, kami berpendapat bahwa "yang bermakna (*meaningful*)" atau "kebermanaknaan (*meaningfulness*)" akan lebih akurat penggunaannya dengan "kerja adalah bermakna" atau "kerja yang memiliki kebermanaknaan besar". Ini artinya "makna" untuk kasus di mana peneliti mengacu pada (jenis makna) untuk kerja, bukan pada jumlah makna yang melekat pada pekerjaan. Kami berharap bahwa diferensiasi ini membantu untuk membatasi dua konsep terkait. Pada penelitian kami, kami berusaha untuk membuat eksplisit ketika peneliti-peneliti berbicara tentang makna dan kebermanaknaan, dan kami menghimbau peneliti makna kerja lainnya untuk melakukan hal yang sama. Mengikuti tradisi, kita juga menggunakan frase "makna kerja"

untuk mencakup keduanya, baik itu makna dan kebermaknaan, sementara tetap berjuang untuk membedakan mana yang sesuai”.

Lebih lanjut Rosso, Dekas, dan Wrzesniewski (2010) juga mengungkapkan pemahaman tentang makna dari berbagai sudut pandang peneliti lainnya. Makna menurut Pratt dan Ashforth (2003; Rosso, Dekas, dan Wrzesniewski, 2010) adalah hasil dari mendapatkan pemahaman akan sesuatu, atau apapun yang menandakan itu selaku individu yang mengintepretasikan apa arti kerja baginya, atau peran kerja yang dia mainkan, misalnya pemahaman bahwa kerja adalah penghasilan, kebutuhan tertinggi, sesuatu yang dilakukan, suatu penindasan, dan lainnya. Makna bisa di konstruk secara individu, dari persepsi orang itu sendiri, secara sosial dari norma-norma atau persepsi bersama ataupun keduanya. Begitupun yang dikatakan Wrzesniewski, Dutton, dan Debebe (2003; Rosso, Dekas, dan Wrzesniewski, 2010), bahwa persepsi tentang makna akhirnya ditentukan oleh setiap individu, walaupun mereka juga dipengaruhi oleh lingkungan atau konteks sosial. Walaupun makna kerja seperti memberi makna untuk pengalaman lainnya atau di ranah kehidupan yang bisa bersifat positif, negatif, atau netral, penggunaan istilah “makna” di literature biasanya berdampak makna positif (Brief dan Nord, 1990; Wrzesniewski, 2003). Tradisi penelitian ini cenderung fokus pada bagaimana pegawai membuat atau menemukan makna positif di kerja mereka, walau misalnya di dalam kerja itu biasanya dianggap tidak di inginkan (Wrzesniewski dan Dutton, 2001; Wrzesniewski, 2003). Bagimanapun juga, penggunaan kata “makna” terutama di dalam literature pemaknaan kerja menandakan makna positif.

Dijelaskan juga oleh Weisskopf-Joelson (1968; Morin, 2008) bahwa ada tiga komponen dari makna, yaitu

1. Signifikan dengan kerja, adalah nilai kerja dari sudut pandang subyek, dan mendefenisikan dan mepresentasikan nya.
2. Orientasi dalam kerja, yaitu arahan subyek dalam kerja. Apa yang dicari dalam kerja dan tujuan yang memandu aksinya.

3. Keseimbangan antara subyek dan kerja yang dilakukan. Keseimbangan ekspektasi, nilai dan aksi yang dilakukan setiap hari di lingkungan kerja.

Tiga komponen ini bersumber dari analogi udara, untuk menjelaskan makna dalam kehidupan manusia. Seperti udara, sulit untuk diketahui apa maknanya sampai itu hilang. Untuk alasan ini Weisskopf-Joelson menemukan cara yang lebih gampang menjelaskan kepada orang yang kurang memaknai, atau kehilangan makna. Dalam penelitiannya, dia menganjurkan tiga dimensi, (1).Suatu sistem dari menjelaskan atau menginterpretasikan kejadian-kejadian di kehidupan; (2).Suatu pencapaian atau sebab; (3).Integrasi dari dalam diri seseorang dan kehidupan luar.

Begitupun Csikszentmihalyi (1990), dalam usahanya mendefinisikan makna, dengan cepat mengakui kesulitan dari tugas tersebut adalah dengan mengatakan bahwa setiap definisi dari istilah sudah pasti akan jadi melingkar. Namun, ia menunjukkan tiga cara dimana kata itu dapat didefinisikan: (1) memiliki tujuan atau arti penting dari sesuatu, (2) berpegang pada satu keinginan, dan (3) mengidentifikasi atau menjelaskan istilah dalam konteks.

Pemahaman makna ini sesungguhnya menyadarkan seseorang untuk melakukan dialog dengan diri sendiri, mengetahui keinginan diri sendiri dalam melakukan suatu hal, khususnya pada kerja yang mana kerja pun sudah menjadi kebutuhan utama setiap orang. Mengarah pada pemahaman kerja, maka penulis akan menjelaskan lebih lanjut dalam tulisan di bawah ini.

### **2.1.2. Pemahaman “Kerja”**

Memasuki ranah pemahaman kerja, sama halnya dengan pemahaman makna, kerja adalah sebuah konsep yang memiliki beberapa definisi dan sejarah. Franz Magnis-Suseno (2009) mengungkapkan bahwa refleksi filsafat tentang kerja dapat ditemukan sejak 2400 tahun yang lalu. Walaupun pada masa itu, kerja dipandang sebagai sesuatu yang rendah. Warga bangsawan tidak perlu bekerja. Mereka

mendapatkan harta dari status mereka. Bahkan dapat dikatakan bahwa pada masa itu, manusia yang sesungguhnya tidak perlu bekerja. Ia hanya perlu berpikir dan menulis di level teoritis. Semua pekerjaan fisik diserahkan pada budak. Budak tidak dianggap sebagai manusia seutuhnya. Pada abad ke 17 dan 18, refleksi filsafat tentang kerja mulai berubah arah. Salah seorang filsuf Inggris yang bernama John Locke pernah berpendapat, bahwa pekerjaan merupakan sumber untuk memperoleh hak milik pribadi. Hegel, filsuf Jerman, juga berpendapat bahwa pekerjaan membawa manusia menemukan dan mengaktualisasikan dirinya. Karl Marx, murid Hegel, berpendapat bahwa pekerjaan merupakan sarana manusia untuk menciptakan diri, dengan bekerja orang mendapatkan pengakuan.

Secara singkat Magnis-Suseno menegaskan, bahwa ada tiga fungsi kerja, yakni fungsi reproduksi material, integrasi sosial, dan pengembangan diri. Pertama dengan bekerja, manusia bisa memenuhi kebutuhannya. Kedua dengan bekerja, manusia mendapatkan status di masyarakat, manusia dipandang sebagai warga yang bermanfaat. Dan yang ketiga dengan bekerja, manusia mampu secara kreatif menciptakan dan mengembangkan dirinya.

Peter Drucker (1993) berpendapat bahwa kerja adalah bagian sentral di dalam kehidupan manusia. Dengan pikiran dan tubuhnya, manusia mengorganisir pekerjaan, membuat benda-benda yang dapat membantu pekerjaannya tersebut, dan menentukan tujuan akhir dari kerjanya. Dapat juga dikatakan bahwa kerja merupakan aktivitas yang hanya unik (dalam artian di atas) manusia.

Yang pasti menurut Drucker adalah, bahwa kerja (*work*) dan bekerja (*working*) adalah dua hal yang berbeda. Pekerja (*worker*) adalah penghasil kerja (*work*), dan kegiatan menghasilkan kerja itu disebut sebagai bekerja (*working*). Dalam hal ini setiap pekerja haruslah ditata dalam organisasi yang setidaknya mampu mewujudkan dua hal, yakni mencapai produktivitas kerja yang dibutuhkan organisasi, dan memperoleh kepuasan personal melalui kerjanya itu. Drucker

berpendapat bahwa kerja adalah sesuatu yang sifatnya impersonal dan obyektif. Dalam arti ini kerja adalah tugas, untuk bekerja berarti orang menerapkan logika dan aturan yang berguna untuk mencapai suatu tujuan. Di dalam kerja ada logika yang mengatur arus kerja tersebut. "Kerja", demikian Drucker, "membutuhkan kemampuan menganalisis, membuat sintesis, dan mengontrol proses". Maka kerja adalah sesuatu yang memiliki aturan dan logika tersendiri yang perlu untuk dianalisis.

Drucker lebih jauh menajamkan, kerja memiliki dinamika dan dimensi yang inheren di dalam dirinya, dan ada lima dimensi dari bekerja (*working*): Dimensi pertama adalah dimensi fisiologis. Menurut Drucker manusia justru bisa bekerja secara maksimal, jika berada dalam koordinasi dengan manusia lainnya. Manusia bisa bekerja secara maksimal, jika ia menumpahkan seluruh dirinya di dalam pekerjaannya itu, dan bukan hanya fisiknya semata. Dimensi kerjakedua adalah dimensi psikologis. Dalam arti ini kerja bisa berarti berkat sekaligus kutuk. Orang perlu untuk bekerja, namun seringkali kerja juga menjadi beban yang sangat berat. Dari sudut pandang ini, fenomena pengangguran yang disebabkan oleh kemiskinan tidak hanya merusak situasi ekonomi seseorang, tetapi juga harga dirinya. Drucker sendiri berpendapat bahwa kerja merupakan perpanjangan dari kepribadian manusia, suatu pencapaian mimpi dan perwujudan prestasi, aktivitas yang dilakukan oleh seseorang untuk mendefinisikan dirinya sendiri dan kemanusiaannya. Dalam arti ini dapatlah dikatakan, bahwa kerja memiliki dimensi psikologis yang mendalam, yang membantu orang untuk menentukan siapa dirinya.

Ketiga adalah Dimensi Sosial Kerja. Drucker juga berpendapat bahwa kerja memiliki dimensi sosial. Kerja menyatukan orang dari berbagai latar belakang untuk bertemu dan menjalin relasi. Profesi seseorang menentukan tempatnya di masyarakat. Artinya manusia adalah makhluk yang membutuhkan kelompok untuk menegaskan jati dirinya. Bekerja adalah cara terbaik untuk menjadi bagian dari suatu

kelompok. Dalam arti ini ikatan emosional yang dibentuk di dalam pekerjaan tidak kalah kuatnya dengan ikatan keluarga. Ikatan pekerjaan muncul karena orang sering bekerja sama, walaupun mungkin mereka tidak terlalu suka satu sama lain. Dengan kata lain menurut Drucker, ikatan kerja memiliki dimensi yang obyektif. Dan dimensi itu bisa menjadi peluang yang sangat besar untuk membentuk suatu komunitas kerja yang bermakna. Di dalam komunitas semacam ini, keuntungan bukan lagi sebuah tujuan, melainkan hanyalah akibat dari ikatan antar pekerja yang kuat.

Keempat adalah Dimensi Ekonomis Kerja. Untuk hidup orang perlu untuk bekerja. Sudah sejak dulu pernyataan ini berlaku universal. Hal ini sebenarnya menurut Drucker berakar pada fakta, bahwa manusia tidak mampu hidup sendiri. Ia tidak mampu mencukupi kebutuhannya sendiri. Maka ia memerlukan orang lain. Dalam kerangka yang lebih besar, manusia yang satu melakukan perdagangan dengan manusia lainnya untuk memenuhi kebutuhannya masing-masing, dan membentuk apa yang disebut sebagai jaringan ekonomi (*economic network*). Di satu sisi jaringan ini memperkuat hubungan sosial antar manusia, terutama mereka yang berasal dari latar belakang yang berbeda, namun saling membutuhkan satu sama lain. Di sisi lain jaringan ini memiliki potensi untuk mendorong terjadinya konflik sosial, sebagai akibat dari perdagangan yang tidak mencerminkan nilai keadilan.

Terakhir adalah Dimensi Kekuasaan Kerja. Di dalam organisasi selalu ada relasi-relasi kekuasaan, baik secara implisit ataupun eksplisit. Secara eksplisit kekuasaan paling tampak di dalam hubungan antara atasan dan bawahan, serta hubungan antara konsumen dan produsen. Di sisi lain ada kekuasaan yang sifatnya implisit, namun efeknya sangat terasa, seperti krisis global di pasar internasional, bencana alam, dan perubahan iklim yang mempengaruhi proses produksi, distribusi, ataupun konsumsi.

Tidak beda jauh dengan pemikiran Armstrong (2006) kerja adalah pengerahan tenaga upaya, aplikasi dari pengetahuan, dan kemampuan

menggapai suatu tujuan. Kebanyakan orang kerja untuk mendapatkan tempat berteduh, menghasilkan uang. Tetapi, mereka juga kerja dikarenakan membawa kepuasan tertentu, seperti merasakan penghargaan, prestise, pengakuan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan, tempat melatih kekuasaan, dan kepemimpinan. Kerja adalah pekerjaan individu yang didefinisikan oleh serangkaian kegiatan terorganisir dalam sistem. Sama halnya juga dengan pandangan menurut Fryer dan Payne (1984), pekerjaan melibatkan hubungan pertukaran yang dilembagakan. Pekerjaan ini juga terkait dengan penghargaan dalam bentuk gaji, ini sering melibatkan persetujuan karyawan untuk memungkinkan orang lain untuk mendikte sifat pekerjaan dan bagaimana untuk melakukan itu.

Hal itu diungkapkan oleh responden di Schaefer dan Darling studi (1996), yang mendefinisikan kerja sebagai kesempatan untuk melayani orang lain dan tidak berbeda dari sisa hidup. Istilah ini juga mungkin keunikan definitif seseorang dan cara mengekspresikan diri di dunia. Peneliti Roffey Taman Institut survei perusahaan Inggris (Holbrecke dan Springett, 2004) menyusun daftar ini, ketika mereka bertanya apa yang merupakan pekerjaan yang bermakna:

1. Menghubungkan dengan orang lain dari waktu ke waktu;
2. Rasa tujuan pribadi;
3. Sebuah pemahaman yang tinggi terhadap apa yang sebenarnya penting, dari apa yang menjadi manusia;
4. Keinginan untuk memberi kepada orang lain dan memenuhi diri mereka di tempat kerja;
5. Rasa komunitas;
6. Tinggi rasa tujuan, terutama pelanggan - tujuan terfokus;
7. Kongruensi antara nilai-nilai pribadi dan organisasi;
8. Ingin bekerja untuk organisasi etis;
9. Merasa terlibat dan diperlakukan sebagai orang dewasa;
10. Kerja - keseimbangan hidup;
11. Menginginkan pekerjaan menantang dengan pertumbuhan pribadi;

12. Ingin membahas spiritualitas.

Sebuah survei serupa yang dilakukan di Amerika Serikat oleh BlessingWhite menemukan bahwa ketika responden ditanya faktor apa yang akan mereka perhitungkan dalam mencari posisi baru, hasilnya adalah tiga faktor ini:

1. Pekerjaan yang menarik: Menantang, Merangsang kecerdasan saya, Perluas keterampilan saya;
2. Pekerjaan yang berarti: Memenuhi nilai-nilai pribadi saya, Berkontribusi pada komunitas yang lebih besar;
3. Kerja - keseimbangan hidup.

Hasil penelitian-penelitian tersebut bisa digarisbawahi dengan pernyataan Wattimena (2011) yang mengatakan bahwa di dalam organisasi cara berpikir yang berbeda perlu untuk dirumuskan. Di dalam organisasi kerja harus dikelola secara tepat, sehingga gabungan kerja dari beberapa bagian bisa menghasilkan satu tujuan yang sama. Itu sebenarnya inti manajemen, yakni mengelola sekumpulan orang dengan jenis pekerjaan yang berbeda untuk mengabdikan pada tujuan yang sama. Inilah yang juga merupakan inti dari proses produksi. Di dalam organisasi kerja adalah suatu kegiatan yang perlu diatur secara kolektif. Kerja bukanlah soal individual saja. Kerja memerlukan proses kontrol untuk mencegah hilangnya fokus pekerjaan.

### 2.1.3. Pemahaman “Pemaknaan Kerja”

Pemahaman makna dan kerja yang beragam menghantarkan banyak peneliti-peneliti di bidang organisasi dan sumber daya manusia memunculkan konsep, dan model-model baru dalam merumuskan pemaknaan kerja. Seperti halnya Michael F. Steger, Bryan J. Dik, dan Ryan Duffy (2010) dalam penelitiannya “Mengukur Pekerjaan yang Bermakna” mengidentifikasi aspek kunci dari pemaknaan kerja dan mengusulkan cara pengukuran yang langsung paralel ke dimensi-dimensi tersebut. Spesifik konsisten pada penekanan dalam pengalaman kerja sebagai pemaknaan dan penyajian lebih luas ditemukan di dalam penelitian “panggilan” dan penekanannya pada membandingkan satu

pengalaman dengan mendapatkan makna dari menemukan tujuan di dalam penelitian pemaknaan hidup. Menurut mereka, mengkonsepkan pemaknaan kerja terdiri dari tiga aspek utama yang perlu diwakili di masa depan pada konstruk penelitian:

(1) Makna positif melalui kerja.

Aspek ini adalah refleksi langsung dari ide kebermaknaan psikologis yang telah menjadi bagian dari pekerjaan psikologi sejak karakteristik model pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976).

(2) Membuat makna melalui kerja.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa pekerjaan sering merupakan sumber penting makna hidup secara keseluruhan (Steger & Dik, 2010).Tampaknya hal biasa ada tumpang tindih antara suatu pekerjaan dan kehidupan kerja(Michaelson, 2005).Dengan demikian, aspek ini membantu menangkap konteks kehidupan yang lebih luas dari kerja orang-orang.

(3) Motivasi lebih baik.

Keinginan untuk membuat dampak positif pada kebaikan secara konsisten berkaitan dengan pengalaman kerja yang bermakna (Grant, 2007), sama halnya berhubungan dengan konstruk dari “panggilan” (Dik & Duffy, 2009).

Lebih gamblang di ungkapkan oleh Isaksen (2000), bahwa makna kerja dianggap sebagai ungkapan kepuasan yang ditimbulkan oleh persepsi koherensi antara individu dan pekerjaan yang di lakukan. Dia mengungkapkan 8 (delapan) kategori dalam pemaknaan kerja:

1. Kemungkinan dari apa yang dibawa ke tempat kerja atau seperti pekerjaan,
2. Kemungkinan terlibat dalam hubungan sosial di tempat kerja dan memberi perhatian kepada orang lain;
3. Perasaan bahwa pekerjaan berguna dan bagian penting dari proyek yang bermakna lebih besar,

4. Perasaan bahwa pekerjaan yang telah selesai lebih penting untuk kesejahteraan orang lain,
5. Kemungkinan pembelajaran dan kesenangan menemukan kepuasan dalam suatu pekerjaan,
6. Kemungkinan memberikan kontribusi bagi pengembangan prosedur kerja dan perbaikan kondisi kerja,
7. Pengalaman otonomi yang memberikan rasa kebebasan, dan
8. Rasa tanggung jawab dan kebanggaan dalam suatu pekerjaan.

Kategori ini diperoleh dari hasil analisis wawancara yang di lakukan kepada 28 pegawai di bidang restoran. Dalam analisisnya dia mengungkapkan sangat mungkin seseorang memberikan makna pada pekerjaannya.

Bahkan, Pratt and Ashforth (2003) membuat perbedaan antara pemaknaan bekerja dan pemaknaan di tempat kerja. Penelitian mereka menjelaskan bahwa makna bisa diperoleh dari kualitas intrinsik dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan dimana dia beraktifitas. Sementara mereka mengakui tanpa keraguan bahwa makna adalah sebuah subyektif pengalaman nyata, mereka menyimpulkan bahwa keterbatasan angka dari tipe *arche*, terkait dengan makna harus ada di dalam masyarakat dan untuk itu harus lah terpola dalam proses di mana individu menemukan makna dalam pekerjaan mereka. Pratt and Ashforth menyajikan hipotesis bahwa makna adalah pemberian seseorang pada pekerjaannya dan lingkungan kerja yang juga sangat berkaitan dengan identitasnya.

Selain itu, mereka berhipotesis bahwa identitas juga dipengaruhi oleh makna individu dalam menemukan pekerjaannya dan dalam lingkungan pekerjaannya. Dengan demikian, pekerjaan dan lingkungan kerja menjadi bermakna bagi seorang individu ketika ia merasakan kecocokan, sebuah keterpaduan atau keselarasan antara identitasnya, pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Proporsi originalitas mereka terletak pada perbedaan yang mereka buat antara karakteristik pekerjaan itu sendiri dan hubungan profesional positif yang ditimbulkan oleh kinerja pekerjaan. Dengan demikian, akan lebih mungkin untuk memiliki

kebermaknaan kerja dalam lingkungan yang tidak bermakna, dan sebaliknya. Sebelum lebih jauh lagi membahas pemaknaan kerja, peneliti ingin menjelaskan terlebih dahulu nilai individu dan nilai kerja yang juga erat kaitannya dengan pemaknaan kerja.

Nilai individu dan nilai kerja adalah sebuah tipologi dari perbedaan konten nilai-nilai yang diturunkan menggunakan alasan berikut: untuk mengatasi tantangan yang melekat dalam eksistensi manusia, kelompok dan individu dalam menerjemahkan kebutuhan dan tuntutan yang mereka alami ke dalam konsep tentang cara mereka dapat berkomunikasi, mengungkapkan dalam bahasa sebuah nilai. Nilai mewakili dalam bentuk tujuan sadar, tanggapan terhadap tiga persyaratan universal yang mana semua individu dan masyarakat harus mengatasi: kebutuhan individu sebagai organisme biologis, syarat interaksi sosial yang terkoordinasi, dan persyaratan untuk fungsi kelancaran dan kelangsungan hidup kelompok. Teori nilai-nilai dasar manusia memiliki komponen dua inti. Pertama, menetapkan 10 jenis motivasional yang berbeda dari nilai-nilai yang didalilkan untuk diakui oleh lingkungan yang paling berpengaruh dan juga untuk mencakup berbagai jenis nilai-nilai yang membimbing mereka. Kedua, teori ini spesifik menjelaskan 10 motivasi jenis nilai-nilai berhubungan secara dinamis satu sama lain. Artinya, nilai-nilai ditentukan secara kompatibel dan saling mendukung, dan yang menentang dan mungkin juga bertentangan satu sama lain. Yang penting, aspek isi membedakan antara nilai-nilai adalah jenis dari tujuan motivasi yang diekspresikan.

Teori dari Ros, Schwartz, dan Surkiss (1999) ini adalah salah satu teori nilai dasar individu dan nilai kerja yang searah dengan model yang akan peneliti gunakan dalam penelitian ini, 10 tipe perbedaan nilai motivasi yang dimaksud yaitu:

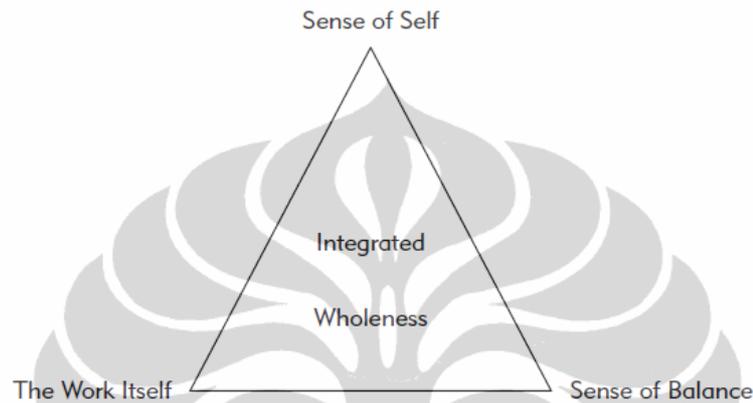
1. Kuasa: status sosial dan harga diri, kontrol atau mendominasi orang dan sumber daya.
2. Penghargaan: kesuksesan pribadi melalui memperlihatkan kemampuan sesuai standar sosial.

3. Hedonism; kesenangan dan kepuasan perasaan untuk diri.
4. Stimulasi; ketertarikan, kebaruan, dan tantangan dalam hidup.
5. Arahkan diri; pemikiran independen dan pemilihan aksi, kreatif, menjelajahi (mentukan tujuan sendiri).
6. Universalism; pengertian, mengapresiasi, toleran dan melindungi kesejahteraan untuk semua orang dan alam.
7. Kebajikan; pemeliharaan dan peningkatan kesejahteraan untuk orang yang sering berhubungan secara personal.
8. Tradisi; menghargai, komitmen dan menerima tampilan dan ide dari budaya tradisional atau memfasilitasi agama.
9. Kesesuaian; membatasi aksi, kecenderungan dan dorongan seperti cepat marah atau menyakiti orang lain, dan melanggar etika sosial atau norma.
10. Keamanan: aman, harmoni dan stabil pada lingkungan, hubungan, dan diri sendiri.

Perbedaan sepuluh jenis motivasional dari nilai-nilai berasal dari tiga persyaratan universal. Jenis nilai, mendefinisikan masing-masing dalam hal tujuan utama dan mencatat (nilai-nilai tunggal spesifik yang terutama mewakilinya). Kunci untuk mengidentifikasi struktur hubungan nilai adalah asumsi bahwa tindakan yang diambil dalam mengejar setiap jenis memiliki nilai psikologis, konsekuensi praktis, dan sosial yang mungkin bertentangan atau mungkin tidak kompatibel dengan mengejar jenis nilai lainnya. Analisis konflik dan kompatibilitas mungkin muncul ketika orang mengejar jenis nilai-nilai secara bersamaan menunjukkan satu set berpotensi universal hubungan antara nilai-nilai.

Memahami konsep nilai individu dan nilai kerja pada 10 perbedaan tipe motivasi diatas, mengarahkan pada level motivasi intrinsik berupa refleksi dari ekspresi yang berada di dalam diri. 10 tipe motivasional ini juga berpengaruh dalam melihat pemaknaan kerja yang diungkapkan oleh Streger, Dik, dan Duffy (2010), Isaken (2000), Pratt dan Ashforth (2003) yang sudah peneliti jelaskan sebelumnya. Begitu juga dengan Model Pemaknaan Kerja dari Chalofsky (2010) yang akan peneliti

jelaskan dibawah ini. Bedanya, model ini melihat lebih dalam “intrinsik” seseorang sebagai pegawai dalam pemaknaan kerja. Untuk itulah peneliti menggunakan model pemaknaan kerja Chalofsky ini sebagai acuan dasar dari penelitian. Model yang dia kemukakan terdiri dari tiga bagian level motivasi intrinsik yang saling berkaitan.



Gambar 2.1: *The Meaningful Work Model* Neal Chalofsky, 2003 (Sumber: *Meaningful Workplaces*, Neal Chalofsky, hal.20; 2003).

Tidak ada faktor tunggal pada masing-masing tiga elemen tersebut dapat berdiri sendiri atau lebih penting dari yang lain. Karena pekerjaan yang berarti membutuhkan interaksi dari semua. Pengertian lebih lanjut tentang tiga elemen tersebut adalah:

1. Pemahaman Terhadap Diri Sendiri;

Orang butuh untuk membawa keseluruhan diri mereka (pikiran, tubuh, emosi, dan semangat) pada pekerjaan mereka. Rasa keseluruhan diri sangat penting untuk menemukan makna dalam pekerjaan. Orang-orang sering gagal untuk membawa seluruh diri mereka untuk bekerja karena takut penolakan, prasangka atau kesalahpahaman. Richards (1995; Chalofsky, 2010) mengatakan bahwa "kami bekerja keras untuk menciptakan keamanan fisik di tempat kerja. Tidak bisakah kita juga menciptakan keselamatan mental, emosional, dan spiritual - keamanan bagi seluruh orang?" Salah satu temuan penting dari penelitian terbaru tentang spiritualitas dan kerja adalah jumlah responden yang percaya bahwa

mereka tidak bisa membawa seluruh diri mereka ke tempat kerja mereka saat ini.

Sebelum seseorang dapat membawa seluruh diri untuk bekerja, pertama orang harus menyadari nilai-nilai seseorang, keyakinan, dan tujuan dalam hidup. Rasa diri juga termasuk terus berusaha untuk mencapai potensi seseorang, percaya kepada kemampuan untuk mencapai potensi itu, dan menyadari bahwa pengalaman kerja adalah untuk pembelajaran sepanjang hidup. Pemahaman terhadap diri sendiri juga termasuk yang memegang kendali atas pribadi dan "ruang" kerja. Indikator dari dimensi ini adalah:

a. Membawa keutuhan diri ke tempat kerja:

Bahwa individu sebagai pekerja membutuhkan kesadaran pikiran, keadaan tubuhnya, emosi pada dirinya (*mood*), dan semangat sebagai kesadaran diri dan motivasi intrinsik dalam mencapai tujuan hidup dan pekerjaannya.

b. Menemukan tujuan dan cara menggunakan tujuan yang sesuai:

Dari rasa kesadaran keutuhan diri tersebut, maka mengarah pada kesadaran tujuan hidup dan kesadaran bahwa ada pekerjaan yang dilakukan mendukung tujuan tersebut.

c. Menghargai diri dan menghargai orang lain;

Hal ini merupakan bagaimana individu menyikapi lingkungan kerjanya sehingga dapat memberikan dampak positif dan berpengaruh positif pula pada dirinya sendiri.

d. Mengembangkan potensi diri sendiri;

Merupakan wujud dari memiliki keinginan untuk terus belajar dari hal-hal eksternal diri, lingkungan kerja.

e. Memiliki sistem kepercayaan yang positif tentang mencapai satu tujuan;

Dari keinginan untuk belajar itu, maka individu memiliki sistem kepercayaan positif berupa kegigihan, ketabahan, pertahanan, cara berfikir untuk terus maju, dan memasang target tinggi untuk dirinya sendiri.

f. Mengontrol diri;

Memiliki sistem kepercayaan positif merupakan cara untuk mengontrol diri, mengatasi setiap hambatan yang muncul, dan percaya diri akan berhasil melewati hambatan yang muncul tersebut.

g. Maka, Mendukung pembelajaran makna;

Adalah mengambil pelajaran dari pengalaman kerja, mempunyai *skill* dalam memperbaiki masalah dan memiliki keinginan untuk bekerja lebih baik adalah tahapan-tahapan pada pemaknaan kerja atas wujud pemahaman terhadap dirinya sendiri.

2. Pemahaman Terhadap Pekerjaan:

"Kesenangan nyata bukan datang dari kemudahan atau kekayaan atau dari pujian manusia, tetapi dari melakukan sesuatu yang berharga." (Grenfell, 2008; Chalofsky, 2010) Penyataannya melambangkan esensi dari apa yang sebenarnya memotivasi orang. Csikszentmihalyi (1990; Chalofsky, 2010) menemukan dalam penelitiannya pada kinerja tinggi bahwa orang dalam apa yang dia sebut sebagai "tempat mengalir" benar-benar merasakan rasa kecewa ketika mereka mencapai tujuan kinerja mereka, karena tindakan melakukan adalah motivator, bukan prestasi tugas. Jadi tujuan akhir berupa uang atau status bukanlah hal yang penting, melainkan kemampuan untuk memiliki berdampak pada efektivitas organisasi melalui kerja, dan ruang diri yang diarahkan untuk terus menantang, kreatif, dan belajar.

Pemahaman terhadap pekerjaan ini adalah kesadaran individu terhadap pekerjaan yang melekat pada dirinya yang memiliki indikator:

a. Mencapai tujuan kerja;

Merupakan kesadaran dari kesesuaian *style* kerja individu, kepribadian individu dengan lingkungan kerja, dan kesesuaian pekerjaan dengan tujuan hidup.

b. Menguasai performa;

Adalah kesadaran individu ketika merasa tidak mampu melakukan pekerjaan, tidak tahu cara mengerjakan pekerjaannya, tetapi tetap menyadari ada bagian-bagian tertentu dalam pekerjaan yang telah berkembang sehingga tetap memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam pekerjaan.

c. Mencari pembelajaran dari tantangan, kreatifitas, dan pertumbuhan yang berkesinambungan;

Disini individu “dituntut” kesadarannya terhadap kebutuhan pengetahuan, ilmu-ilmu baru yang mendukung pekerjaan tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja.

d. Mengejar kesempatan untuk melaksanakan tujuan melalui pekerjaan;

Disisi lain individu yang belajar dari proses tantangan, kreatifitas dan pertumbuhan berkesinambungan juga harus “jeli” melihat peluang-peluang dalam proses pekerjaan tersebut dengan mempersiapkan diri, memiliki pengetahuan-pengetahuan yang sesuai, dan menunjukkan kegigihan dalam mencapai pekerjaan tersebut.

e. Mempunyai otonomi, kekuatan, dan perasaan mengontrol satu lingkungan;

Adalah individu diberikan peluang dalam mengerjakan pekerjaannya sesuai tujuan, kebebasan dalam melakukan pekerjaan dan kesadaran bahwa peran kerja yang dilakukan mempunyai pengaruh pada lingkungan kerja.

3. Rasa Keseimbangan:

Mengutip pepatah Buddha Zen, pekerjaan dan kesenangan harus begitu selaras bahwa tidak mungkin untuk membedakan satu dari

yang lain. Rasa keseimbangan ideal adalah bahwa hidup begitu terintegrasi yang tidak peduli apa yang kita lakukan, asalkan itu bermakna. Rasa keseimbangan menyangkut pilihan yang kita buat antara waktu yang kita habiskan dibayar, kerja kerja yang tidak dibayar (pekerjaan di rumah, dengan keluarga, sebagai relawan), dan kegiatan menyenangkan. Dalam pernyataannya Chalofsky (2010) mencoba untuk memadukan itu semua (pekerjaan, rumah, masyarakat, kesehatan, keluarga, dan hubungan pribadi) tetapi hidup tidak merasa terpenuhi. Karena jika seseorang tidak melakukan apa yang dia ingin lakukan, dan dia tidak bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang diyakininya, maka dia merasa tidak ada hubungan dengan orang-orang yang berarti disekitarnya, dan dia bahkan tidak merawat dirinya sendiri.

Keseimbangan bukanlah keadaan yang mana segala sesuatu dalam hidup kita ini dibagi pada berat yang sama. Chalofsky(2010) juga mengutip Greenhaus, Collins, dan Shaw (2003) yang menunjukkan bahwa keseimbangan harus dipertimbangkan dari tiga perspektif:

- a. Keseimbangan Waktu; adalah bagaimana waktu dibagi antara peran kita bermain di tempat kerja, di rumah, dengan keluarga dan teman, di masyarakat, di areakeagamaan atau kerohanian, dll.
- b. Keterlibatan keseimbangan: adalah bagaimana keterlibatan psikologis kita diinvestasikan dalam peran ini.
- c. Keseimbangan Kepuasan; adalah berapa banyak kepuasan yang kita peroleh dari peran, beberapa orang mengatakan tidak ada hal seperti pekerjaan dan keseimbangan hidup. Kerja membayar tagihan dan datang pertama. Keseimbangan, meskipun, adalah bukan menentang tentang pekerjaan dan bagian kehidupan lainnya, tapi tentang menerima semua bagian dari hidup, di masa sekarang dan sepanjang karir, dan belajar untuk mengelola ketegangan (bukan antara) bagian dari hidup. Melakukan ini

dengan melihat bagaimana memfokuskan energi dan waktu, untuk memperkaya makna dan sebisa mungkin merasa terpenuhi.

Pada rasa keseimbangan ini, indikator yang dimiliki adalah:

a. Keseimbangan kerja dan sisi kehidupan lainnya;

Pekerjaan adalah milik pemberi kerja (perusahaan atau organisasi), sementara karir adalah milik diri sendiri. Pekerjaan adalah mekanisme logis pencapaian tujuan organisasi. Standarisasi pekerjaan adalah hal wajar yang diperlukan untuk mempermudah koordinasi dan pengukuran kinerja. Pekerjaan adalah alat untuk memperoleh mata pencarian, memberi kesempatan untuk terus tumbuh sebagai pribadi dan profesional. *Work-life balance* bukan cuma pembagian waktu merata ataupun memahami prioritas diri dan prioritas dalam hidup, keseimbangan kerja yang dimaksud adalah individu yang masih menyempatkan diri berlibur dengan keluarga, menyempatkan diri melakukan hobby, dan menyempatkan diri bersilaturahmi dengan keluarganya.

b. Keseimbangan karier dan sisi kehidupan lainnya;

Pekerjaan berbeda dan tidak akan pernah dapat dipersamakan dengan karir. Karir adalah totalitas kehidupan profesional seseorang. Keseimbangan karir dan sisi kehidupan lainnya yang dimaksud berupa individu yang memanfaatkan waktu luang untuk membangun hubungan baik dengan rekan kerja, memberi perhatian pada rekan kerja yang tertimpa masalah, dan menyempatkan diri menghadiri undangan-undangan dari rekan kerja.

c. Mengelola ketegangan;

Keseimbangan yang dimaksud pada indikator ini adalah kemampuan individu dalam mengelola emosi ketika serbuan masalah ada dalam pekerjaan. Individu mampu bersikap rileks

ketika ada bentrokan atau konflik dengan rekan kerja, atau tidak bersikap sini ketika konflik terjadi, atau juga mampu membicarakannya, diskusi permasalahan dengan rekan kerja yang terkait.

Kerja dan keseimbangan hidup harus dilakukan dengan rasa keseimbangan yang mengikat, didasari oleh tujuan dan makna, sementara cukup fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan dan kondisi. Pekerjaan yang bermakna membutuhkan interaksi dari semua elemen ini, dan mereka semua berkumpul dalam satu kesatuan (Maslow, 1943; Chalofsky, 2010). Salah satu karya Maslow menggambarkan prinsip utama untuk dimasukkan dalam setiap teori motivasi manusia. Dia percaya "keutuhan terpadu dari organisme harus menjadi salah satu batu fondasi dari teori motivasi".

Tiga elemen pemaknaan kerja ini juga erat kaitannya dengan teori-teori dibawah ini:

Jalaluddin Rakhmat (1992) mengemukakan lima pengertian sikap, yaitu:

- Pertama, sikap adalah kecenderungan bertindak, berpersepsi, berpikir, dan merasa dalam menghadapi objek, ide, situasi, atau nilai. Sikap bukan perilaku, tetapi merupakan kecenderungan untuk berperilaku dengan cara-cara tertentu terhadap objek sikap. Objek sikap boleh berupa benda, orang, tempat, gagasan atau situasi, atau kelompok.
- Kedua, sikap mempunyai daya penolong atau motivasi. Sikap bukan sekedar rekaman masa lalu, tetapi juga menentukan apakah orang harus pro atau kontra terhadap sesuatu; menentukan apa yang disukai, diharapkan, dan diinginkan; mengesampingkan apa yang tidak diinginkan, apa yang harus dihindari.

- Ketiga, sikap lebih menetap. Berbagai studi menunjukkan sikap politik kelompok cenderung dipertahankan dan jarang mengalami pembahan.
- Keempat, sikap mengandung aspek evaluatif: artinya mengandung nilai menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- Kelima, sikap timbul dari pengalaman: tidak dibawa sejak lahir, tetapi merupakan hasil belajar. Karena itu sikap dapat diperteguh atau diubah.

Robbins (2001), juga menyatakan bahwa ada tiga sikap yaitu, kepuasan kerja, keterlibatan pekerjaan, dan komitmen organisasional:

- Sikap kepuasan kerja (*job satisfaction*), yaitu sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, berarti memiliki perasaan positif tentang pekerjaan itu.
- Sikap keterlibatan pekerjaan (*job involvement*), yaitu keterlibatan pekerjaan yang mengukur tingkatan sampai mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri. Tingkat keterlibatan pekerjaan dan pemberian wewenang yang tinggi benar-benar berhubungan dengan organisasional dan kinerja pekerjaan, dan telah diketahui bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berhubungan dengan ketidakhadiran yang lebih sedikit dan angka pengunduran diri yang lebih rendah. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan.
- Sikap Komitmen Organisasional (*organizational commitment*), yaitu suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi

keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Pemahaman dari perspektis sikap tersebut terkait dengan elemen yang ada pada pemahaman terhadap diri sendiri. Sedangkan pada elemen pemahaman terhadap pekerjaan, Teori Clayton Alderfer (Teori "ERG") dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E = Existence (kebutuhan akan eksistensi), R = Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = Growth (kebutuhan akan pertumbuhan), menyatakan bahwa:

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- c. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Teori ini berkaitan dengan pemahaman terhadap pekerjaan yang dalam pemahamannya individu "dituntut" untuk mencari pembelajaran dari tantangan, kreatifitas, dan pertumbuhan yang berkesinambungan.

Untuk elemen rasa keseimbangan ini, erat kaitannya dengan *work-life balance*. Penelitian yang dilakukan Hogarth (dalam Wise, 2002) menunjukkan bahwa untuk mendapatkan keseimbangan hidup dan pekerjaan, maka 47% dari karyawan menginginkan *flexitime*, 35% menginginkan jadwal kerja yang dipadatkan dalam satu minggu, 26% menginginkan bekerja paruh waktu, 25% menginginkan *term-time working* dan 16% menginginkan *job share*.

Perspektif dari beberapa peneliti tentang pemaknaan kerja, menghantarkan peneliti pada pemahaman lebih mendalam ke pemaknaan

kerja itu sendiri. Khususnya Model Pemaknaan Kerja dari Chalofsky (2010). Menyesuaikan dengan tujuan dan permasalahan dari penelitian, yaitu permasalahan pertama, aparatur negara yang tidak kompeten sulit diharapkan untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Kedua, rendahnya perhatian dan komitmen pemerintah terhadap profesionalisme aparatur negara membuat penyakit moral dan mental *rent seeker* aparatur untuk memanfaatkan setiap jabatan dan kebijakan bagi kepentingan diri dan kelompoknya (Prasojo, 2012), serta tujuan penelitian adalah menganalisis Hubungan Pemaknaan Kerja dengan Perilaku Menyimpang Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional, maka dibawah ini akan peneliti jelaskan keterkaitannya dengan perilaku menyimpang pegawai di tempat kerja dan gambaran umum tentang obyek penelitian.

## 2.2. Pemahaman Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja

Beberapa peneliti mengidentifikasi perilaku menyimpang sebagai permasalahan yang serius dalam organisasi baik itu swasta ataupun pemerintah. Perilaku menyimpang ini bisa sangat merugikan dan mengganggu secara keuangan, dan emosi pegawai di lingkungan mereka bekerja. Penyimpangan telah sering diakui sebagai reaksi frustrasi organisasi yang stres, seperti keuangan, sosial, dan kondisi kerja. Bisa dikatakan bahwa perilaku menyimpang adalah bentuk dari ketidakpuasan seseorang pada dirinya dan pekerjaannya dimana lingkungan tempat dia bekerja pun mempengaruhi. Dalam bab I, peneliti menyinggung perihal tindakan korupsi yang juga sebagai eujud dari perilaku menyimpang. Menurut Fadjar (2002) pola terjadinya korupsi dapat dibedakan dalam tiga wilayah besar yaitu;

*Pertama, Mercenary abuse of power*, penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh orang yang mempunyai suatu kewenangan tertentu yang bekerjasama dengan pihak lain dengan cara sogok-menyogok, suap, mengurangi standar spesifikasi atau volume dan penggelembungan dana

(*mark up*). Penyalahgunaan wewenang tipe seperti ini adalah biasanya *non politis* dan dilakukan oleh level pejabat yang tidak terlalu tinggi kedudukannya.

*Kedua, Discretionary abuse of power*, pada tipe ini penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh pejabat yang mempunyai kewenangan istimewa dengan mengeluarkan kebijakan tertentu misalnya keputusan Walikota/Bupati atau berbentuk peraturan daerah/keputusan Walikota/Bupati yang biasanya menjadikan mereka dapat bekerjasama dengan kawan/kelompok (*despotis*) maupun dengan keluarganya (*nepotis*).

*Ketiga, Ideological abuse of power*, hal ini dilakukan oleh pejabat untuk mengejar tujuan dan kepentingan tertentu dari kelompok atau partainya. Bisa juga terjadi dukungan kelompok pada pihak tertentu untuk menduduki jabatan strategis di birokrasi/lembaga eksekutif, dimana kelak mereka akan mendapatkan kompensasi dari tindakannya itu, hal ini yang sering disebut politik balas budi yang licik. Korupsi jenis inilah yang sangat berbahaya, karena dengan praktek ini semua elemen yang mendukung telah mendapatkan kompensasi.

Ada beberapa perilaku anggota organisasi yang tidak diharapkan oleh organisasi, perilaku-perilaku seperti, pelecehan, eksploitasi, pencurian, sabotase, penghinaan, menipulasi dan mengganggu disebut juga dengan perilaku yang tidak diinginkan (*undesirable behaviour*), perilaku tidak produktif, perilaku tidak senonoh, dan perilaku penyimpangan di tempat kerja. Robinson dan Greenberg (2003) mengidentifikasi delapan istilah dan definisi yang berhubungan dengan fenomena perilaku buruk karyawan di tempat kerja, yang disebut perilaku tidak mematuhi aturan (*noncompliant behaviour*) (Puffer, 1987), perilaku buruk dalam organisasi (Vardi dan Wiener), perilaku menyimpang di tempat kerja (Robinson dan Bennett, 1995), agresi ditempat kerja (Baron dan Neuman, 1996), agresi termotivasi dalam organisasi (O'Leary - Kell et al. 1996), perilaku anti sosial (Gialone dan Greenberg, 1997), sifat buruk karyawan (Moberg, 1997), dan perilaku pembalasan dendam dalam organisasi (Scarlicki dan Folger, 1997) atau juga

istilah *counterproductive work behavior* (CWB) yang seringkali digunakan bergantian dengan perilaku antisosial (*antisocial*), menyimpang (*deviant*), tidak normal (*dysfunctional*), pembalasan (*retaliative*) dan perilaku tidak etis (*unethical behaviour*) di tempat kerja (Marcus, 2000).

Ada banyak istilah yang digunakan untuk menggambarkan *counterproductive work behaviour* ini, antara lain perilaku kenakalan dalam organisasi (*organizational delinquency*), penyimpangan produksi dan penyimpangan properti, penyimpangan di tempat kerja. Dalam penelitian ini, istilah yang digunakan adalah perilaku menyimpang yang dikemukakan oleh Robinson dan Bennet (1997).

Sackett (2002) menyebutkan 11 kelompok perilaku yang dikategorikan ke dalam CWB, yaitu:

1. Perilaku mencuri dan perilaku-perilaku lain yang terkait dengan pencurian (mencuri uang; memberikan barang atau jasa, menyalahgunakan diskon khusus untuk karyawan, dll)
2. Menghancurkan properti (mengotori, merusak atau menghancurkan properti; menyabotase proses produksi)
3. Menyalahgunakan informasi (membuka informasi-informasi rahasia, memalsukan catatan)
4. Menyalahgunakan waktu dan sumberdaya (membuang-buang waktu, mengakali absensi, menjalankan bisnis pribadi di waktu kerja)
5. Perilaku-perilaku tidak aman (tidak mengikuti prosedur keamanan, gagal mempelajari prosedur keamanan)
6. Rendahnya kualitas kehadiran (absen tanpa alasan, keterlambatan, menyalahgunakan izin sakit)
7. Rendahnya kualitas kerja (dengan sengaja bekerja kamban atau gegabah)
8. Mengonsumsi alkohol (mengonsumsi alkohol pada saat bekerja, masuk kerja dibawah pengaruh alkohol)
9. Penggunaan narkoba (memiliki, menggunakan dan menjual narkoba pada saat bekerja)
10. Tindakan verbal yang tidak pantas (berdebat dengan konsumen, mengusik/mengganggu rekan kerja secara verbal)

11. Tindakan fisik yang tidak pantas (menyerang rekan kerja secara fisik, pelecehan seksual terhadap rekan kerja)

Semua ahli sepakat bahwa semua itu adalah sindrom perilaku yang ditandai dengan pelanggaran aturan, impulsifitas, ketidaksensitifan sosial, alienasi, dan kurangnya integritas moral. Perilaku yang sering ditampilkan oleh orang-orang yang merasa frustrasi, tidak memiliki kekuatan/kuasa atau diperlakukan secara tidak adil. Perilaku menyimpang dilakukan dengan sengaja dan bertentangan dengan tujuan organisasi. Esensi perilaku adalah melakukan tindakan yang tidak benar, bukan hanya perilaku-perilaku yang secara nyata bertentangan dengan norma atau secara langsung menyakiti organisasi. Bahkan menggunakan izin sakit ketika sebenarnya sama sekali tidak sakit, walaupun sesuai dengan norma, tindakan ini juga dikategorikan dalam perilaku menyimpang.

Robinson dan Bennet (1997) menggambarkan perilaku menyimpang sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh anggota organisasi yang secara signifikan melanggar norma-norma/peraturan organisasi, dan dengan tindakan tersebut mereka juga mengancam kesejahteraan organisasi dan anggota organisasi lainnya. Robinson dan Bennett mengajukan model tipologi perilaku menyimpang, dengan model ini mereka mencoba untuk memprediksi jenis penyimpangan yang akan muncul di setiap kuadran. Model ini juga mengesahkan beberapa metode potensial yang bisa digunakan untuk mengukur perilaku menyimpang di tempat kerja (Peterson 2002). Perilaku menyimpang di tempat kerja didefinisikan sebagai perilaku sukarela yang melanggar norma-norma (aturan) signifikan organisasi dan mengancam kesejahteraan organisasi, anggota organisasi atau keduanya. Perilaku menyimpang di tempat kerja memiliki dua dimensi (Peterson, 2002) dimensi yang pertama direpresentasikan oleh target perilaku menyimpang ditujukan pada organisasi terutama diarahkan kepada anggota organisasi. Dimensi kedua, di sisi lain, mewakili tingkat keparahan dari perilaku ringan menjadi perilaku yang serius.

Dua dimensi perilaku menyimpang tersebut menciptakan empat klasifikasi, sebagaimana yang dinyatakan oleh Robinson dan Bennett (1997):

1. Penyimpangan produktif:

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

2. Penyimpangan politik;

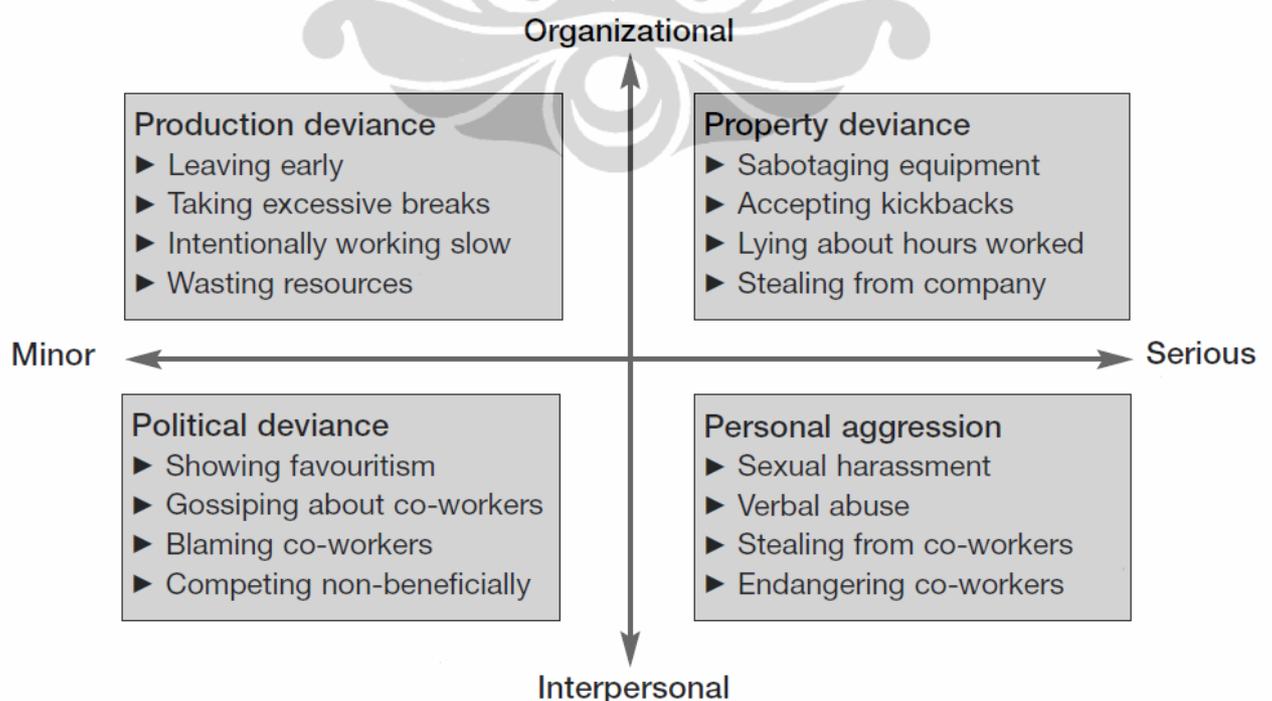
Merupakan bentuk minor penyimpangan perilaku ditempat kerja yang mengarah pada anggota organisasi seperti favoritisme (rekan kesayangan/memihak), bergosip, menyalahkan rekan;

3. Penyimpangan properti (aset tak bergerak organisasi);

Merupakan bentuk penyimpangan perilaku yang paling serius yang langsung ditujukan pada organisasi seperti pencurian, sabotase, dan

4. Agresi personal;

Merupakan bentuk penyimpangan perilaku serius yang diarahkan pada anggota organisasi, seperti pelecehan seksual dan fisik.



Gambar 2.2: *Typology of deviant workplace behavior, Robinson and Bennett 1997a.*

Model menghasilkan lima dalil, yaitu:

- Dalil 1: jika provokasi (hasutan/gertakan) menghasilkan motivasi yang ekspresif, maka karyawan cenderung akan mengarahkan tindakannya pada sumber provokasi (individu atau organisasi), dengan melakukan tindakan yang paling bisa dilegitimasi/perilaku menyimpang yang paling mungkin bisa dilakukan (bisa diterima), masih tetap bisa memuaskan organisasi dan dibatasi oleh aturan.
- Dalil 2: Jika provokasi menghasilkan motivasi yang ekspresif, karyawan cenderung akan ikutserta dalam tindakan menyimpang yang lebih serius, berada diluar area legitimasi, tidak memuaskan organisasi dan memang dilarang.
- Dalil 3: Jika provokasi menghasilkan motivasi ekspresif, karyawan cenderung akan mengarahkan tindakannya pada target lain yang dipersepsikan sebagai sumber provokasi, dengan melakukan perilaku menyimpang yang lebih luas dari penyimpangan minor, berupa penyimpangan serius yang ditujukan pada sumber rasa ketidak-tersediaan sumberdaya yang diinginkan, ketidakpuasan dan membatasi.
- Dalil 4: Jika provokasi menghasilkan motivasi instrumental, maka karyawan cenderung akan untuk mengarahkan tindakannya pada target (individu atau organisasi) yang paling berhubungan dengan penyelesaian/penanggulangan kesenjangan atau perbedaan yang mereka rasakan, dengan melakukan tindakan penyimpangan yang paling bisa dilegitimasi, yang bisa dilakukan, efektif dan tidak dilarang.
- Dalil 5: Jika provokasi menghasilkan motivasi instrumental, maka karyawan cenderung akan terlibat dalam tindakan penyimpangan yang lebih serius, yang lebih luas dari penyimpangan minor, yang sebenarnya tidak bisa dilakukan, tidak efektif dan dilarang.

Perilaku menyimpang yang dikemukakan oleh Robbinson dan Benneth (1997) ini juga erat kaitannya dengan konflik di tempat kerja, perilaku sabotase dan kedisiplinan. Grover (1993) percaya bahwa konflik peran dalam pekerjaan adalah penyebab utama terjadinya perilaku menyimpang. Pemicu (merasa diri tidak diperlakukan dengan adil, *stressor*) memprovokasi reaksi penyimpangan; karena lemahnya peraturan (batasan) akan memberikan kesempatan bagi individu yang memiliki kontrol diri yang rendah untuk melakukan perilaku menyimpang. Hal ini pun bisa menjadi penyebab perilaku sabotase tempat kerja adalah perilaku yang dimaksudkan untuk merusak, mengganggu, atau mengagalkan operasi organisasi untuk keperluan pribadi dengan menciptakan sabotase publisitas yang tidak baik, malu, keterlambatan dalam produksi, kerusakan properti, kehancuran hubungan kerja, atau merugikan karyawan atau pelanggan (Crino, 1994, hal. 312).

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai Menurut Nitisemito (1996) ada lima yaitu:

1. Tujuan dan Kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan. Pegawai Tujuan yang ingin dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan Pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan agar bersungguh-sungguh mengerjakannya.
2. Teladan pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahan. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, dan sesuai kata perbuatan.
3. Kesejahteraan. Kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan Pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan ataupun terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan itu semakin baik maka kedisiplinan mereka akan baik.
4. Ancaman. Ancaman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai karena dengan sanksi hukuman yang semakin berat maka

pegawai semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indisipliner.

5. Ketegasan. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang ditetapkan.

Dari pemahaman kedua variabel pemaknaan kerja dan juga variabel perilaku menyimpang diatas, maka keterkaitan keduanya bersumber dari proses kognitif individu yang akan peneliti jelaskan hubungan kedua variabel tersebut dibawah ini.

### **2.3. Hubungan pemaknaan kerja dengan perilaku menyimpang**

Tidak banyak teori yang secara spesifik membahas perilaku menyimpang atau CWB yang berhubungan dengan pemaknaan kerja. Salah satu teori yang mengungkapkan hubungan kedua variabel ini adalah teori *Causal Reasoning* yang dikembangkan oleh Martinko et al. (2002). Teori ini menyatakan bahwa CWB ditandai oleh sikap tidak acuh pada peraturan dan nilai-nilai organisasi dan sosial; tindakan yang mengancam kesejahteraan organisasi dan anggota organisasi, dan melanggar aturan eksplisit dan implisit tentang perilaku yang pantas (benar/salah), sopan, dan saling menghormati/menghargai.

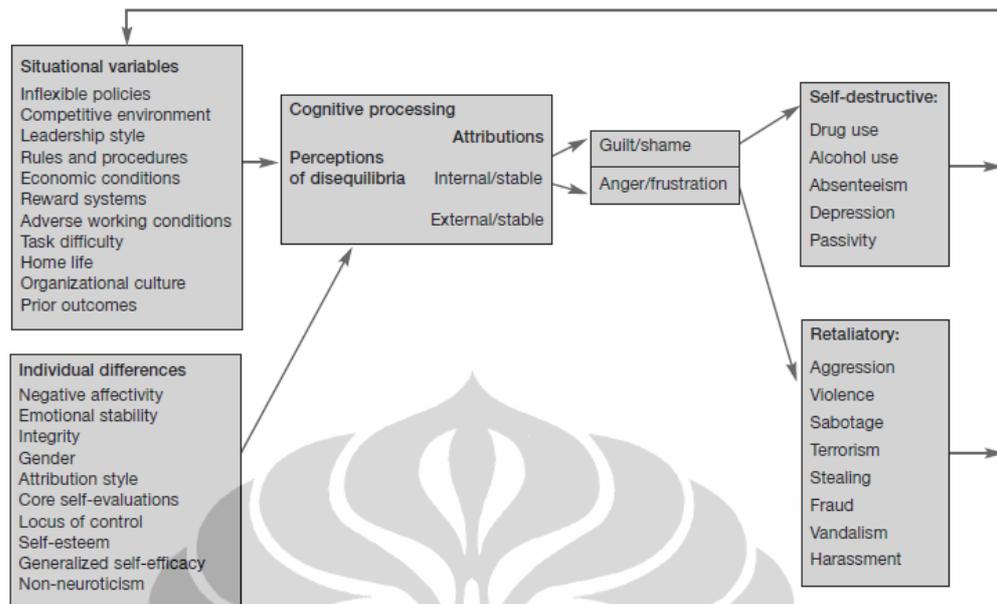


Figure 4.3 A causal reasoning model of counterproductive behaviour

Source: Adapted from Martinko et al. 2002.

Gambar 2.3: A Causal Reasoning Model Of Counterproduktif Behavior, Martinko et al. (2002)

Menurut model *Causal Reasoning* ini, seorang individu dalam situasi kerja, katakanlah bahwa orang ini memiliki harga diri dan integritas yang rendah dan dia sedang berada dalam lingkungan kerja yang sangat kompetitif dengan kondisi pekerjaan yang tidak menyenangkan dan merasa bahwa semua hal tidak adil baginya. Model ini berbicara tentang persepsi tentang ketidakseimbangan (proses kognitif) seseorang yang merupakan bagian dari pemaknaan kerja atau perasaan tentang ketidakadilan. Perasaan ketidakadilan dari persepsi ketidakseimbangan ini yang mempengaruhi atribusi (penilaian) seseorang terhadap apa yang menyebabkan munculnya kondisi tidak adil tersebut. Jika mereka percaya bahwa diri mereka sendirilah yang menyebabkan terjadinya kondisi tersebut (*internal attribution*) maka akan terlibat dalam perilaku menghancurkan diri sendiri (*self-destructive behavior*), namun jika mereka menilai bahwa penyebabnya adalah faktor eksternal (*external attribution*) seperti pimpinan, peraturan

perusahaan yang tidak adil, maka mereka akan terlibat dalam perilaku pembalasan (dendam).

Di sisi lain, perilaku kerja menyimpang yang positif dapat didefinisikan sebagai perilaku disengaja yang berangkat dari acuan norma-norma kelompok dengan cara-cara terhormat. Perilaku menyimpang positif patut dipuji dan harus fokus pada tindakan dengan niat mulia, terlepas dari hasil. Perilaku kerja menyimpang positif ini dapat diklasifikasikan sebagai jenis pro-sosial perilaku: perilaku kepegawaian organisasi, *whistle blowing*, tanggung jawab sosial perusahaan, kreativitas/inovasi. Selanjutnya, juga diidentifikasi perilaku positif di tempat kerja ini sebagai arahan ketidakpatuhan disfungsi dan mengkritik atasan yang tidak kompeten. Dimensi perilaku kerja positif yang menyimpang diharapkan dapat memberikan manfaat organisasi.

Terlepas dari kontribusi perilaku kerja menyimpang yang positif, fokus penelitian ini tetap pada perilaku menyimpang negatif di tempat kerja. Hal ini karena aspek perilaku menyimpang negatif di tempat kerja yang sangat mungkin merugikan organisasi dan selanjutnya mengurangi kinerja individu. Padahal, organisasi manapun pastinya tidak menginginkan adanya kerugian atau sesuatu hal yang merugikan baik itu dalam bentuk personal yang akan berdampak pada organisasi. Mensimultankan adanya perilaku menyimpang dan pemaknaan kerja berdasarkan permasalahan dan temuan-temuan kasus yang sudah peneliti jelaskan pada bab I, lalu pemahaman tentang pemaknaan kerja serta perilaku menyimpang yang dijabarkan di atas, maka penelitian ini sudah mempunyai acuan sebagai gambaran dari tujuan penelitian itu sendiri dan juga membuat batasan yang akan berguna ketika peneliti melakukan penelitian di lapangan.

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Guna mempermudah dalam melihat dukungan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan sebagai landasan perumusan hipotesis disajikan pada Tabel 2.1. Pada tabel ini menunjukkan bahwa temuan penelitian tentang pemaknaan kerja dan perilaku menyimpang.

Tabel 2.1: Tinjauan peneliti sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul	Tahun	Penerbit	Temuan
1	Michael F. Steger, Bryan J. Dik, dan Ryan Duffy	<i>Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)</i>	2008	<i>Journal of Career Assessment</i>	Tidak ada perbedaan antara jenis kelamin, ras, dan hanya ada satu korelasi signifikan antara umur dan skala WAMI, pekerja yg lebih tua lebih menemukan makna positif dalam kerja. Ada korelasi antara orientasi kerja dengan panggilan. Ada keterkaitan antara pemaknaan kerja, variable kerja dan kesejahteraan variable.
2	Estelle Morin	<i>The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment</i>	2008	<i>The Institut de Reccherche Robert Sauvees santé et en securite du travail (IRSST)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karakteristik pekerjaan berkorelasi positif satu sama lain (sosial tujuan, kebenaran moral, pembelajaran dan pengembangan peluang, otonomi, pengakuan dan hubungan yang positif).</li> <li>2. Enam karakteristik tersebut berkorelasi positif dengan makna kerja.</li> <li>3. Makna kerja positif mempengaruhi kesejahteraan psikologis.</li> <li>4. Pemaknaan kerja negatif mempengaruhi tekanan psikologis.</li> <li>5. Makna kerja positif mempengaruhi komitmen organisasional afektif.</li> </ol>
3	Maria Ros, Shalom H. Schwartz dan Shoshana Surkiss	<i>Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work</i>	1999	<i>Journal Applied Psychology: An International Review</i>	Intercorrelations di antara jenis nilai mendukung teorisasi tentang struktur nilai kerja. Guru Spanyol dan mahasiswa pendidikan mendapat poin pentingnya bekerja dan keseluruhan

					dari nilai dasar mengarahkan pada prinsip. Untuk guru, kerja tampaknya berfungsi untuk mencapai stabilitas sosial dan menutup hubungan sosial. Untuk siswa, pekerjaan dikaitkan dengan tujuan-tujuan dan mempromosikan ketertarikan pribadi, kemandirian, dan semangat.
4	Brent D. Rosso, Kathryn H. Dekas, dan Amy Wrzesniewski	<i>On The Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review</i>	2010	<i>Journal Forthcoming in Research in Organizational Behavior</i>	Mengidentifikasi pola inti dan asumsi yang telah ditetapkan penelitian, dan menawarkan kerangka teori didasarkan pada penelitian berupa jalurpemaknaan kerja.
5	Rita J. Shea-Van Fossen	<i>Why We Work: An Investigation Of Work Meaning Through Work Orientation</i>	2010	<i>A dissertation submitted to the Graduate Faculty in Business in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy, The City University of New York</i>	Orientasi konsep bekerja membantu untuk memperjelas makna kerja bagi individu
6	Andririni Yaktiningsasi	Makna Bekerja	1994	Disertasi-Universitas Indonesia	Strata jabatan dan jenis kelamin tidak membawa pengaruh pada pola makna kerja dan ada pengaruh signifikan dari makna kerja pada partisipasi kerja seseorang

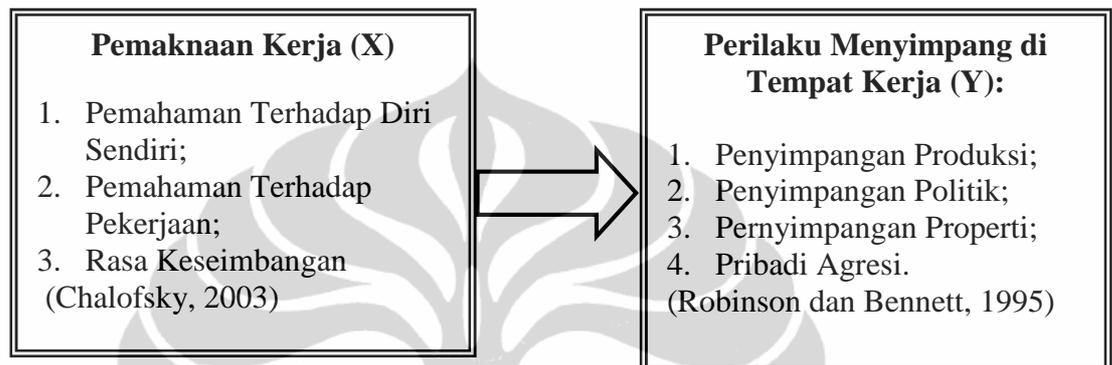
7	Steven H. Appelbaum, Kyle J. Deguire, dan Mathieu Lay	<i>The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour</i>	2005	<i>Emerald Group Publishing</i>	Menemukan masalah perilaku yang tidak etis dan menyimpang sebagai keprihatinan besar untuk organisasi yang harus mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikannya, pada saat yang sama sebagai menumbuhkan budaya etis positif yang kuat.
8	Patrick D. Dunlop dan Kibeom Lee	<i>Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The bad Apples Do Spoil The Whole Barrel</i>	2004	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Menemukan <i>workplace deviant behavior</i> (WDB) itu negatif dan secara signifikan terkait dengan kinerja unit bisnis yang diukur secara subjektif dan objektif. <i>Organizational Citizen Behavior</i> (OCB) gagal untuk memberikan kontribusi untuk prediksi dari kinerja unit bisnis melampaui tingkat yang dicapai oleh WDB. Oleh karena itu, kehadiran menyimpang karyawan di antara unit bisnis berpengaruh pada kinerja unit bisnis secara keseluruhan, sedangkan OCB berdampak relatif kecil.
9	Muafi	<i>Cause and Consequence Deviant Workplace Behavior</i>	2011	<i>International Journal of Innovation, Management and Technology</i>	Perilaku menyimpang di tempat kerja memiliki efek pada kinerja individu.
10	Paul-Titus Rogojan	<i>Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences, and Remedies</i>	2009	<i>Thesis-Universitat Wein</i>	Untuk mencegah perilaku menyimpang kerja harus mempertimbangkan karakteristik individu dan situasi kerja

Sumber: Jurnal penelitian, tesis, dan disertasi peneliti sebelumnya

## 2.5. Kerangka berfikir

Penelitian ini melibatkan variabel terikat (Y), dan variabel bebas (X). Berdasarkan beberapa teori yang telah disebutkan, variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Perilaku Menyimpang (Y) sebagai variable dependen (terikat);
- Pemaknaan kerja (X) sebagai variabel independen (bebas);



Gambar 2.4: Model Analisis Kerangka Berpikir Hubungan antar variabel X terhadap Y

Berdasarkan jumlah variabel yang telah ditetapkan maka selanjutnya adalah menjabarkan menjadi indikator variabel. Indikator variabel dijabarkan lagi kedalam sub indikator variabel yang kemudian dijadikan sebagai tolok ukur penyusunan item-item instrumen penelitian. Instrumen penelitian tersebut berupa pertanyaan/pernyataan untuk mempermudah responden menjawab dan untuk mengukur variabel penelitian.

## 2.6. Operasionalisasi konsep/Instrumen penelitian

Dalam penelitian ini, instrumen penelitian digunakan untuk menjelaskan semua alat pengambilan data yang dibutuhkan, proses pengumpulan data dan teknik penentuan kualitas instrumen. Kisi-kisi instrumen dijelaskan dalam tabel 2.2.berikut:

Tabel 2.2: Operasionalisasi Konsep

Variabel	Dimensi	Indikator	No	Sub Indikator	Skala
Pemaknaan Kerja	Pemahaman terhadap diri sendiri	Membawa keutuhan diri (kesadaran pikiran, tubuh, emosi dan	1.	Menyadari pikiran saat akan bekerja	Ordinal
			2.	Menyadari keadaan tubuh	

(X)		semangat) saat akan bekerja		saat akan bekerja	
			3.	Menyadari emosi diri ( <i>mood</i> ) saat akan bekerja	
			4.	Bersemangat saat akan bekerja	
		Menemukan tujuan (menyadari) dan cara menggunakan tujuan yang sesuai	5.	Anda menyadari tujuan hidup anda	
			6.	Pekerjaan anda mendukung tujuan hidup anda	Ordinal
		Menghargai diri dengan menghargai orang lain	7.	Bersikap sopan dengan rekan kerja	
			8.	Tidak memaksakan ide/saran dengan rekan kerja	Ordinal
			9.	Memberikan pelayanan yang baik pada orang lain di lingkungan kerja	
			10.	Memberikan <i>support</i> pada orang lain di lingkungan kerja	
			11.	Senang membantu orang lain di lingkungan kerja	
		Mengembangkan potensi diri	12.	Memiliki keinginan untuk terus belajar	
		Memiliki sistem kepercayaan (bertahan, gigih, tabah, tertantang, target) yang positif untuk mencapai tujuan	13.	Anda berusaha bertahan dalam suatu pekerjaan	Ordinal
			14.	Anda tetap gigih bekerja ketika menghadapi hambatan	
			15.	Anda tabah ketika menghadapi situasi yang buruk	
			16.	Melihat kesulitan sebagai tantangan untuk diatasi bukan untuk dihindari	Ordinal
			17.	Memasang target kerja lebih tinggi dibanding yang lain	
		Mengontrol diri	18.	Mengetahui cara mengatasi setiap hambatan yang muncul dalam pekerjaan	
			19.	Percaya diri akan berhasil melewati hambatan yang muncul dalam pekerjaan	
		Mendukung pembelajaran bermakna ( <i>skill</i> , keinginan, dan	20.	Mengambil pelajaran dari pengalaman kerja	Ordinal
			21.	Memiliki kemampuan	

<b>Pemahaman Terhadap Pekerjaan</b>		pengalaman kerja)		memperbaiki permasalahan	
			22.	Memiliki keinginan untuk bekerja lebih baik	
	Mencapai tujuan kerja		23.	Pekerjaan anda sesuai dgn tujuan hidup	
			24.	Lingkungan kerja sesuai dengan <i>style</i> kerja anda	Ordinal
			25.	Lingkungan kerja sesuai dengan kepribadian anda	
	Menguasai performa		26.	Menyadari diri ketika tidak tahu dalam melakukan pekerjaan	
			27.	Menyadari diri ketika tidakmampu dalam melakukan pekerjaan	
			28.	Menyadari diri ada bagian yang berkembang dalam pekerjaan	Ordinal
			29.	Memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam melakukan pekerjaan	
	Mencari pembelajaran dari tantangan, kreatifitas, dan pertumbuhan yang berkesinambungan		30.	Tuntutan pekerjaan anda mampu meningkatkan kinerja	
			31.	Menggunakan potensi anda dalam bekerja	
			32.	Berkeinginan untuk menggali lebih jauh potensi anda	Ordinal
			33.	Selalu ingin tahu pokok permasalahan dalam suatu pekerjaan	Ordinal
			34.	Mencari informasi-informasi baru untuk meningkatkan pengetahuan	Ordinal
			35.	Mempelajari kesesuaian informasi baru dengan pengetahuan yang dimiliki sekarang	Ordinal
			36.	Mempunyai keinginan mempelajari lebih dalam pengetahuan yang baru	Ordinal
			37.	Mempertimbangkan lebih dulu untuk memasukan informasi sebagai data baru	Ordinal
			38.	Menyimpulkan penemuan pengetahuan yang baru	Ordinal

				yang bersumber dari informasi-informasi tersebut	
			39.	Merasa senang ketika menemukan pengetahuan baru	Ordinal
			40.	Menerima perubahan yang menghantarkan pada pengertian	Ordinal
			41.	Menerima perubahan yang menghantarkan pada respon ( <i>feedback</i> )	Ordinal
		Mengejar kesempatan untuk melaksanakan satu tujuan melalui pekerjaan	42.	Mempersiapkan diri dengan pengetahuan sesuai tujuan	Ordinal
			43.	Menunjukkan kegigihan dalam berkerja	Ordinal
		Mempunyai otonomi, pemberdayaan, dan perasaan mengontrol satu lingkungan	44.	Diberi peluang untuk mengerjakan pekerjaan sesuai tujuan	Ordinal
			45.	Diberi kebebasan dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai yang di inginkan	Ordinal
			46.	Peran kerja yang anda lakukan mempunyai pengaruh pada lingkungan kerja	Ordinal
			47.	Menyempatkan diri berlibur dengan keluarga	Ordinal
			48.	Menyempatkan diri melakukan <i>hobby</i>	Ordinal
		Keseimbangan kerja dan sisi kehidupan lainnya	49.	Menyempatkan diri bersilaturahmi dengan keluarga	Ordinal
			50.	Menghadiri undangan dari rekan kerja (pernikahan, sunatan, kelahiran, kematian, hari raya, dll)	Ordinal
		Keseimbangan karier dan sisi kehidupan lainnya	51.	Memberi perhatian pada rekan kerja yang tertimpa masalah	Ordinal
			52.	Menggunakan waktu luang untuk membangun hubungan baik dengan rekan kerja	Ordinal
		Mengelola ketegangan	53.	Tidak bersikap sinis pada rekan kerja	Ordinal
			54.	Mampu bersikap rileks	Ordinal
	<b>Rasa Keseimbangan</b>				

				ketika ada permasalahan dengan rekan kerja	
			55.	Tidak membawa permasalahan pribadi pada pekerjaan	Ordinal
			56.	Mendiskusikan permasalahan pekerjaan dengan rekan kerja terkait	Ordinal
<b>Perilaku Menyimpan g di Tempat Kerja (Y)</b>	<b>Penyimpangan Produksi</b>	Pulang kantor lebih cepat	57.	Meninggalkan pekerjaan sebelum selesai	Ordinal
		Menggunakan jam istirahat berlebihan	58.	Suka menggunakan jam istirahat berlebihan	Ordinal
		Sengaja bekerja dengan lambat	59.	Memperlambat kerja agar tidak ditambah dengan pekerjaan lainnya	Ordinal
		Menghabiskan sumber daya	60.	Sengaja membuat harga lebih besar dari harga sebenarnya dalam bukti pembayaran	Ordinal
			61.	Sengaja memilih harga yang lebih tinggi untuk mendapat fasilitas lebih baik ketika perjalanan dinas	Ordinal
			62.	Menilai hasil pekerjaan rekan kerja berdasarkan perasaan pribadi	Ordinal
	<b>Penyimpangan Politik</b>	Menunjukkan favoritisme	63.	Bergosip tentang teman kerja dengan teman kerja lainnya	Ordinal
		Mengosip tentang teman kerja	64.	Menunjuk teman kerja ketika pekerjaan salah	Ordinal
		Melimpahkan kesalahan ke teman kerja	65.	Sengaja mengatakan hal yang tidak benar kepada rekan kerja untuk mengadu domba	Ordinal
		Bersaing yang tidak menguntungkan	66.	Sengaja merusak properti kantor untuk kepentingan pribadi	Ordinal
	<b>Pernyimpangan Properti</b>	Menyabotase peralatan	67.	Mengambil properti kantor untuk kepentingan pribadi	Ordinal
		Mencuri dari perusahaan	68.	Menerima pemberian barang dari seseorang untuk memperlancar proses pekerjaan yang berkaitan dengannya	Ordinal
		Menerima suap	69.	Menerima pemberian uang dari seseorang untuk	Ordinal

				memperlancar proses pekerjaan yang berkaitan dengannya	
		Berbohong tentang jam kerja	70.	Beralasan ada kepentingan kantor di luar tempat kerja ketika terlambat datang	Ordinal
<b>Pribadi Agresi</b>		Pelecehan seksual	71.	Sengaja melakukan sentuhan fisik ke rekan kerja yang membuat tidak nyaman	Ordinal
	Pelecehan melalui perkataan	72.	Berkata vulgar mengenai teman kerja	Ordinal	
		73.	Menyumpahi rekan kerja	Ordinal	
		74.	Bercanda mengandung SARA	Ordinal	
	Mencuri dari teman kerja	75.	Sengaja mengambil barang pribadi rekan kerja	Ordinal	
		76.	Mengakui ide/pemikiran rekan kerja sebagai ide anda	Ordinal	
		77.	Sengaja mengambil uang dari rekan kerja	Ordinal	
	Membahayakan teman kerja	78.	Menggunakan obat-obatan terlarang saat bekerja	Ordinal	
		79.	Menggunakan minuman beralkohol saat bekerja	Ordinal	
		80.	Membawa senjata tajam saat bekerja	Ordinal	

Sumber: Chalofsy, 2003; Robbinson dan Benneth, 1997

## 2.7. Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir dan operasionalisasi konsep diatas, adapun hipotesis pada penelitian ini adalah:

H0: Pemaknaan kerja tidak memiliki hubungan signifikan terhadap perilaku menyimpang di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional.

H1: Pemaknaan kerja memiliki hubungan signifikan terhadap perilaku menyimpang di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Dimensi pemaknaan kerja dan hubungannya dengan perilaku menyimpang pegawai adalah sebagai cara masuk ke dalam perspektif individu pegawai, mengetahui persepsi, dan juga keinginan dari individu dalam bekerja dan di tempat mereka bekerja. Harapan lebih jauh dari penelitian tentunya akan mendorong terciptanya aparatur negara yang professional dalam memberikan pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat. Berupaya untuk menciptakan suatu lingkungan kerja yang berkualitas melalui variable pemaknaan kerja yaitu Pemahaman Terhadap Diri Sendiri; Pemahaman Terhadap Pekerjaan; serta Rasa Keseimbangan. Dan juga mengetahui perilaku menyimpang pegawai dengan variabelnya adalah Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja: Penyimpangan Produksi; Penyimpangan Politik; Penyimpangan Properti; dan Pribadi Agresi.

Untuk lebih jelasnya, pada bab III ini akan di uraikan mengenai pendekatan penelitian, jenis penelitian, ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Karena berdasarkan hakikat dasar gejala sosial (asumsi dasar ontologi), gejala sosial sebagai sesuatu gejala yang nyata, yang dapat di ungkap dengan menggunakan indera manusia. Karena suatu gejala adalah nyata, bisa terjadi kesepakatan di antara individu-individu yang ada di sekitarnya, dan suatu ketika gejala tersebut menjadi sebuah fenomena yang sifatnya universal dan diakui oleh banyak orang. Begitu juga asumsi dasar epistemologi (hakikat dasar ilmu pengetahuan), karena gejala itu sifatnya nyata, gejala bisa dipelajari. Gejala yang ada bisa ditangkap dengan menggunakan indera, yang bisa membuat perbedaan antara satu dengan yang lainnya. Dengan adanya pola yang bersifat universal, pada gilirannya, manusia sesungguhnya diatur

dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Manusia bukan merupakan individu yang bebas. Dalam kenyataan sehari-hari, kita pasti mengalami bahwa dalam setiap tindakan, perkataan, serta perilaku kita diatur oleh sebuah hukum yang universal, ini berupa hakikat dasar manusia (Prasetyo dan Jannah, 2005).

Prasetyo dan Jannah (2005) juga menjelaskan tujuan dilakukannya sebuah penelitian (aksiologi) adalah dalam upaya untuk menemukan hukum universal dan mencoba menjelaskan mengapa suatu gejala atau fenomena terjadi, dengan mengaitkan antara gejala atau fenomena yang satu dengan gejala atau fenomena yang lain. Dengan demikian, jika suatu gejala memiliki asumsi dasar bahwa suatu gejala adalah *real*, secara epistemologi gejala tersebut bisa dipelajari, secara aksiologi, penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk mencari penjelasan-penjelasan antara gejala.

### 3.2. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya pada bab I, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatif dimana penelitian ini dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi. Dengan kata lain bahwa penelitian eksplanatif adalah penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausalitas (sebab akibat) antara dua variabel atau lebih. Menurut Prasetyo dan Jannah (2005) tujuan dari penelitian eksplanatif adalah:

1. Menghubungkan pola-pola yang berbeda namun memiliki keterkaitan;
2. Menghasilkan pola hubungan sebab akibat.

Sedangkan berdasarkan manfaatnya, penelitian ini merupakan penelitian yang dirasakan untuk waktu yang lama, karena penelitian ini merupakan kebutuhan peneliti sendiri dan juga mencakup penelitian yang dilakukan dalam kerangka akademis, atau juga disebut penelitian murni. Penelitian murni memiliki karakteristik penggunaan konsep-konsep yang abstrak, dilakukan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan. Umumnya hasil penelitian memberikan dasar untuk pengetahuan dan pemahaman yang dapat dijadikan sumber metode, teori dan gagasan yang dapat di aplikasi penelitian selanjutnya.

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner, yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden dimintai pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi kuesioner tersebut, kemudian ditarik kembali oleh peneliti untuk dijadikan data primer bagi peneliti.

Teknik atau jenis pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert 1-5. Skala Likert (*Likert scale*) didesain untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan. Menurut Prasetyo dan Jannah (2005) skala Likert berisi pernyataan yang sistematis untuk menunjukkan sikap seorang responden terhadap pernyataan itu. Indeks ini mengasumsikan bahwa masing-masing kategori jawaban ini memiliki intensitas yang sama. Keunggulan indeks ini adalah kategorinya memiliki urutan yang jelas mulai dari “sangat setuju,” “setuju,” “ragu-ragu,” “tidak setuju,” dan “sangat tidak setuju.”

Tabel 3.1: Skala Penilaian Jawaban yang diberikan Subjek

Alternatif Jawaban	Penilaian
SS	5
S	4
N	3
TS	2
STS	1

Dalam penelitian ini tipe skala yang digunakan adalah tipe skala ordinal, karena dengan skala ordinal, angka mempresentasikan suatu urutan (order). Irawan (2006) menjelaskan bahwa skala ordinal tidak memiliki nilai kuantitas, tetapi masih dapat menunjukan perbedaan tingkatan satu hal dengan hal lainnya. Menurut Sekaran (2006) saat kalibrasi atau level skala meningkat dalam hal kerumitannya, maka kekuatan skalapun meningkat. Dengan skala

yang lebih kuat, peningkatan analisis data yang rumit dapat dilakukan, dan pada gilirannya berarti bahwa jawaban yang lebih tepat bisa ditemukan untuk pernyataan penelitian.

### 3.4. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah jumlah keseluruhan objek-objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan. Dalam hal ini, sudah dijelaskan diatas bahwa yang menjadi populasi penelitian adalah pegawai negeri sipil di Sekretariat Jenderal, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional (Kemdikbud).

#### a. Sampel penelitian

Untuk menentukan responden yang menjadi sampel di Sekretariat Jenderal Kemdikbud, peneliti menggunakan teknik penarikan Sampel Aksidental (*accidental sampling*), yaitu teknik penarikan sampel yang didasarkan pada kemudahan (*convenience*). Dikarenakan peneliti tidak memiliki kerangka sampel yang memadai. Penentuan sampel yang terpilih karena berada pada waktu, situasi, dan tempat yang tepat.

Besaran sampel yang dibutuhkan secara keseluruhan berdasarkan rumus Slovin (Prasetyo dan Jannah, 2005), adalah dari total jumlah pegawai Sekretariat Jenderal, Kemdikbud sebesar 1034 orang, maka sampel yang didapat yaitu:

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1+Ne^2} \\
 &= \frac{1034}{1 + 1034 (0,1^2)} \\
 &= \frac{1034}{11,34} \\
 &= 91,1 (100)
 \end{aligned}$$

Dimana:

$n$  = besaran sampel

$N$  = besaran populasi

$e$  = nilai kritis (batas ketelitian) yang di inginkan (persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan penarikan sampel).

### 3.5. Uji Instrumen Penelitian

#### 3.5.1 Uji Reabilitas

Kuesioner yang dibagikan terdiri dari dua bagian, pada bagian pertama meliputi pertanyaan yang berhubungan dengan pemaknaan kerja, sedangkan pada bagian kedua berhubungan dengan perilaku menyimpang di tempat kerja.

Sesudah semua kuesioner disebar, akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan yang ada pada kuesioner tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu kuesioner dikatakan handal (*reliabel*) apabila jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu.

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran bersifat konsisten jika digunakan untuk mengukur aspek yang sama. Kerlinger (1990) menjelaskan bahwa reliabilitas atau keandalan adalah kejituan atau ketepatan instrumen pengukur dalam mengukur suatu variabel tertentu. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur didalam mengukur gejala yang sama.

Menurut Kuncoro (2002) reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Reliabilitas berbeda dengan validitas karena reliabilitas memusatkan perhatian pada masalah konsistensi, sedangkan validitas lebih memperhatikan masalah ketepatan.

Dengan demikian, reliabilitas mencakup dua hal utama (Sekaran, 2000) yaitu:

1. Stabilitas Ukuran

Stabilitas ukuran menunjukkan kemampuan sebuah ukuran untuk tetap stabil atau tidak rentan terhadap perubahan situasi apapun. Kestabilan ukuran dapat membuktikan kebaikan (*goodness*) sebuah ukuran dalam mengukur sebuah konsep.

## 2. Konsistensi Internal Ukuran

Konsistensi internal ukuran merupakan indikasi homogenitas item-item yang ada dalam ukuran yang menyusun konstruk. Dengan kata lain, item-item yang ada harus “sama” dan harus mampu mengukur konsep yang sama secara independen, sedemikian rupa sehingga responden seragam dalam mengartikan setiap item.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* yang nilainya berkisar antara 0 sampai dengan 1. Semakin tinggi nilai koefisien yang diperoleh menunjukkan bahwa instrumen pengukuran semakin baik dan dapat dikatakan semakin reliabel. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Umar, 2003):

$$\alpha = \frac{n x}{1 + (n-1) r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = *Alpha cronbach*

$r$  = Rata-rata korelasi antar variabel manifest (item)

$n$  = Jumlah variabel manifest atau dasar yang membentuk variabel laten

Dengan teknik ini berdasarkan kaidah reliabilitas menurut Guildford dan Frucher maka bila :

Tabel 3.3: Kaidah Reliabilitas Guilford

Nilai	Status
>0,90	Sangat Reliabel
0,70 – 0,90	Reliabel

0,40 – 0,70	Cukup Reliabel
0,20 – 0,40	Kurang Reliabel
< 0,20	Tidak Reliabel

### 3.5.2 Uji Validitas

Kerlinger (1990) menjelaskan bahwa validitas adalah sejauh mana suatu alat ukur dapat mengukur suatu variabel yang hendak diukur. Validitas menguji apakah suatu alat ukur benar-benar dapat mengukur konstruk atau variabel yang akan diukur. Secara konseptual, dibedakan 3 macam jenis validitas (Sekaran, 2000) yaitu:

1. Validitas Isi (*Content Validity*)

Validitas isi memastikan bahwa ukuran telah cukup memasukkan sejumlah item yang representatif dalam menyusun sebuah konsep. Semakin besar skala item dalam mewakili semesta konsep yang diukur, maka semakin besar validitas isi. Dengan demikian, validitas isi adalah sebuah fungsi yang menunjukkan seberapa baik dimensi dan elemen sebuah konsep digambarkan.

2. Validitas yang berkaitan dengan kriteria (*Criterion-related Validity*)

Validitas yang berkaitan dengan kriteria terjadi ketika sebuah ukuran membedakan individual pada kriteria yang akan diperkirakan.

3. Validitas Konstruk (*Construct Validity*)

Validitas konstruk membuktikan seberapa bagus hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran sesuai dengan teori dimana pengujian dirancang.

Dalam hal ini kuesioner yang digunakan dalam pengumpulan data perlu diuji sehingga benar-benar dapat mengukur hal yang hendak diukur. Melalui uji validitas, akan dilakukan pemeriksaan apakah masing-masing item dalam instrumen penelitian dapat mendukung kumpulan item secara total. Suatu instrumen penelitian dapat dikatakan

valid jika informasi yang terdapat pada setiap item berkorelasi erat dengan informasi dari keseluruhan item sebagai satu kesatuan.

Uji validitas alat ukur atau instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi Rho Spearman. Uji koefisien ini digunakan untuk mengukur asosiasi dua variabel yang datanya di rangking.

Adapun hasil pengujian instrumen berdasarkan Uji Validitas dan Reliabilitas pada kuisisioner Pemaknaan Kerja adalah:

Uji reliabilitas terhadap kedua kuisisioner dapat dilihat pada koefisien reliabilitas alat ukur dihitung dengan menggunakan teknik alpha cronbach dengan bantuan program SPSS (*Statistics Package for Social Sciences*) versi 17,0. Uji reliabilitas terhadap kuisisioner pemaknaan kerja menghasilkan koefisien alpha sebesar 0,956. Dengan demikian kuisisioner dapat dikatakan reliabel, sehingga memenuhi syarat untuk dipergunakan sebagai alat ukur untuk pengambilan data dalam penelitian ini.

Validitas pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner dianalisis dengan menghitung koefisien item-total yang selanjutnya disebut dengan koefisien validitas, dengan cara mengkorelasikan skor tiap pernyataan yang bersangkutan (skor item) dengan skor total semua pernyataan (skor total). Item dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi item-total ( $r_{\text{item-total}}$ ) lebih besar dari 0,30 (Azwar, 2007). Kuisisioner pemaknaan kerja terdiri dari 56 pernyataan, satu diantaranya tidak valid, yaitu pernyataan nomor 28 dengan koefisien validitas ( $r_{\text{item-total}}$ ) sebesar 0,253, namun pernyataan tersebut tidak dieliminasi dengan alasan pengeliminasian pernyataan tidak berdampak pada reliabilitas kuisisioner secara keseluruhan. Sementara sisanya sebanyak 55 item dinyatakan valid, dengan sebaran koefisien validitas bergerak dari ( $r_{\text{item-total}}$ ) 0,333 hingga 0,637. Informasi lebih detil tentang sebaran koefisien validitas pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner pemaknaan kerja dapat dilihat pada Table 3.4: Hasil Uji reliabilitas dan validitas variabel pemaknaan kerjadan table 3.5: Hasil uji kuisisioner pemaknaan kerja berikut:

Table 3.4: Hasil Uji reliabilitas variabel pemaknaan kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.956	56

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 17.0

Table 3.5: Hasil Uji validitas kuisisioner vaiabel pemaknaan kerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	217.24	464.447	.641	.955
item_2	217.24	464.871	.599	.955
item_3	217.36	467.647	.483	.955
item_4	217.18	462.957	.551	.955
item_5	216.98	464.464	.560	.955
item_6	217.53	465.706	.411	.956
item_7	217.03	463.504	.650	.955
item_8	217.43	462.813	.614	.955
item_9	216.97	468.736	.565	.955
Item_10	217.08	470.155	.471	.955
Item_11	217.14	472.930	.377	.956
item_12	216.91	468.669	.526	.955
item_13	217.82	465.482	.455	.956
item_14	217.37	463.730	.641	.955
item_15	217.46	461.806	.583	.955
item_16	217.16	470.641	.458	.956
item_17	217.77	460.017	.565	.955
item_18	217.52	464.313	.641	.955
item_19	217.34	465.297	.581	.955
item_20	217.10	465.667	.646	.955
item_21	217.48	466.979	.594	.955
item_22	217.05	467.826	.533	.955

## Reliability Statistics

	Cronbach's			
	Alpha	N of Items		
item_23	217.88	463.985	.490	.955
item_24	218.09	463.638	.489	.956
item_25	218.12	467.076	.428	.956
item_26	217.73	464.644	.546	.955
item_27	217.67	472.526	.382	.956
item_28	217.51	476.050	.253	.956
item_29	217.44	471.825	.420	.956
item_30	217.63	466.134	.504	.955
item_31	217.36	464.132	.648	.955
item_32	217.19	466.580	.566	.955
item_33	217.41	468.487	.495	.955
item_34	217.12	474.753	.333	.956
item_35	217.31	462.337	.686	.955
item_36	217.27	466.280	.595	.955
item_37	217.39	466.079	.551	.955
item_38	217.52	470.838	.448	.956
item_39	217.17	468.284	.537	.955
item_40	217.37	467.448	.582	.955
item_41	217.44	469.966	.535	.955
item_42	217.42	465.478	.673	.955
item_43	217.29	465.683	.631	.955
item_44	217.62	465.612	.495	.955
item_45	217.82	466.371	.394	.956
item_46	217.52	468.777	.486	.955
item_47	217.16	467.004	.469	.956
item_48	217.25	463.583	.523	.955
item_49	217.07	470.106	.470	.955
item_50	217.22	469.224	.366	.956
item_51	217.13	471.609	.494	.955
item_52	217.29	468.006	.546	.955
item_53	217.15	465.482	.573	.955
item_54	217.43	466.207	.620	.955

Reliability Statistics				
	Cronbach's Alpha	N of Items		
item_55	217.20	461.677	.552	.955
item_56	217.25	469.018	.465	.956

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 17.0

Dan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas pada kuisisioner Perilaku Menyimpang adalah:

Uji reliabilitas terhadap kuisisioner perilaku menyimpang menghasilkan koefisien alpha sebesar 0,960. Kuisisioner perilaku menyimpang terdiri dari 24 pernyataan. Semua pernyataan dinyatakan valid dengan sebaran koefisien validitas bergerak dari ( $r$  item-total) 0,524 hingga 0,823. Informasi lebih detil tentang sebaran koefisien validitas pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner perilaku menyimpang dapat dilihat pada Table 3.6: Hasil Uji reliabilitas dan validitas variabel perilaku menyimpang dan Table 3.7: Hasil Uji kuisisioner perilaku menyimpang berikut:

Table 3.6: Hasil Uji reliabilitas variabel perilaku menyimpang

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.960	24

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 17.0

Table 3.7: Hasil Uji validitas kuisisioner variabel perilaku menyimpang

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	37.03	142.534	.616	.959
item_2	36.91	142.891	.623	.959
item_3	37.02	142.181	.723	.958

Reliability Statistics					
	Cronbach's				
	Alpha	N of Items			
item_4	37.24	143.093	.686	.958	
item_5	36.88	142.571	.524	.961	
item_6	36.92	144.983	.546	.960	
item_7	36.90	140.758	.632	.959	
item_8	37.06	143.613	.560	.960	
item_9	37.37	141.084	.832	.957	
item_10	37.42	142.691	.810	.957	
item_11	37.38	144.602	.677	.958	
item_12	37.20	143.960	.703	.958	
item_13	37.18	142.715	.721	.958	
item_14	36.93	144.389	.624	.959	
item_15	37.28	143.396	.725	.958	
item_16	37.24	142.629	.745	.958	
item_17	37.32	142.179	.748	.958	
item_18	37.32	142.381	.769	.958	
item_19	37.41	142.426	.806	.957	
item_20	37.41	143.881	.710	.958	
item_21	37.51	143.444	.803	.957	
item_22	37.55	143.563	.812	.957	
item_23	37.54	143.362	.798	.957	
item_24	37.53	143.726	.791	.958	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 17.0

### 3.6. Uji Normalitas

Uji distribusi normal adalah untuk mengukur apakah data memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik (*statistik inferensial*). Untuk menghitung uji distribusi normal menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Tes ini masuk dalam kategori *Goodness Of Fit Tes*, menguji apakah data empirik yang didapatkan dari lapangan sesuai dengan distribusi teoritik tertentu. Dalam kasus ini, distribusi normal. Dengan kata lain, apakah data yang dihasilkan dari populasi berdistribusi normal.

*Kolmogorov-Smirnov* membandingkan frekuensi kumulatif distribusi teoritik dengan frekuensi kumulatif distribusi empirik (Gibbons, 1971).

Hasilnya uji normalitas data adalah sebagai berikut:

Table 3.8: Hasil uji normalitas data

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pemaknaan kerja	.096	100	.024	.935	100	.000
Perilaku menyimpang	.117	100	.002	.790	100	.000

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Hasil Pengolahan Data SPSS 17.0

Diketahui bahwa data tidak berdistribusi normal (nilai sig. kedua variabel dibawah 0,05) sehingga uji hipotesis yang digunakan adalah statistik non parametik. Maka uji korelasi Rho Spearman yang digunakan untuk menguji hipotesis hubungan antara variabel Pemaknaan Kerja (X) dan variabel Perilaku Menyimpang (Y).

### 3.7. Metode Analisis Data

Menurut Kuncoro (2002) analisis data merupakan tahapan yang kritis dalam proses penelitian bisnis dan ekonomi. Tujuan utamanya adalah menyediakan informasi untuk memecahkan masalah.

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis korelasi. Analisis ini digunakan untuk menganalisis hubungan pemaknaan kerja terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja. Semua data yang ada nantinya akan diolah menggunakan komputer dengan menggunakan bantuan *software SPSS 17 windows version*.

Analisis korelasi merupakan analisis mengenai kuat lemahnya hubungan antar variabel yang diteliti. Nilai koefisien korelasi ( $r$ ) yaitu antara  $-1 \leq r \leq 1$ , dapat diartikan sebagai berikut.

- Jika nilai  $r$  mendekati 1, maka memiliki hubungan antar variabel yang sangat kuat dan positif.
- Jika nilai  $r$  mendekati -1, maka memiliki hubungan antar variabel yang sangat kuat dan negatif.
- Jika nilai  $r$  mendekati 0, maka memiliki hubungan antar variabel yang sangat lemah bahkan tidak mempunyai hubungan antar variabel yang diteliti.

### 3.7.1. Uji Hipotesis Korelasi Rho Spearman

Untuk menguji hipotesis korelasi Rho Spearman, adalah sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)}$$

Dimana :

$r_s$  : Nilai korelasi spearman

$n$  : Jumlah kasus atau sampel

$d^2$  : selisih ranking antara variabel X dan Y untuk setiap subjek

1&6 : angka konstan

Jika nilai  $r_s > r_s$  dengan taraf signifikansi 10% atau nilai  $p < 0,1$  tolak/reject  $H_0$  sehingga korelasi memiliki arti/signifikan.

### 3.8. Batasan Penelitian

Ruang lingkup masalah dalam penelitian ini dibatasi, agar lebih terarah dan mudah dipahami, mencakup masalah:

1. Pemaknaan kerja yang dimaksud adalah pemahaman terhadap diri sendiri, pemahaman terhadap pekerjaan, dan rasa keseimbangan (Chalofsky, 2003).
2. Perilaku menyimpang yang diteliti disini adalah indikator penyimpangan produksi, penyimpangan properti, penyimpangan politik dan pribadi agresi (Robbinson dan Benneth, 1995).
3. Penelitian difokuskan pada pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dengan besaran responden 100 orang, dan batasan ketelitian sebesar 10%, sehingga signifikansi yang dihasilkan sebesar 90%.
4. Karena penelitian ini memiliki kecenderungan subyektif, merupakan persepsi terhadap diri responden sehingga bisa memunculkan bias, maka di *crosscheck* dengan data pendukung lain.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Profil Organisasi

Penelitian ini dilakukan di Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional (Kemendikbud), Unit Utama Sekretariat Jenderal. Unit utama ini dipimpin oleh seorang Sekretaris Jenderal, Ainun Na'imi yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Kementerian yang dipimpin oleh Prof. Dr. Ir. H. Mohammad Nuh, DEA selaku Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan 2 (dua) Wakil Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Bidang Pendidikan, Prof. Dr. Ir. H. Musliar Kasim, M.S, dan Wakil Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Bidang Kebudayaan, Prof. Ir. Wiendu Nuryanti, M.Arch., Ph.D.

##### 4.1.1 Visi dan Misi Organisasi

Visi organisasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan adalah Terselenggaranya Layanan Prima Pendidikan Nasional untuk Membentuk Insan Indonesia Cerdas Komprehensif. Sedangkan Misi yang diemban organisasi ini adalah:

- Meningkatkan KETERSEDIAAN layanan pendidikan. Sebagai upaya menyediakan sarana-prasarana dan infra struktur satuan pendidikan (sekolah) dan penunjang lainnya.
- Memperluas KETERJANGKAUAN layanan pendidikan. Mengupayakan kebutuhan biaya pendidikan yang terjangkau oleh masyarakat.
- Meningkatkan KUALITAS/MUTU dan relevansi layanan pendidikan. Sebagai upaya mencapai kualitas pendidikan yang berstandar nasional dalam rangka meningkatkan mutu dan daya saing bangsa.

- Mewujudkan KESETARAAN dalam memperoleh layanan pendidikan. Tanpa membedakan layanan pendidikan antarwilayah, suku, agama, status sosial, negeri dan swasta, serta gender.
- Menjamin KEPASTIAN memperoleh layanan pendidikan. Adanya jaminan bagi lulusan sekolah untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan selanjutnya atau mendapatkan lapangan kerja sesuai kompetensi.

#### **4.1.2 Unit Satuan Kerja di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional**

Unit utama Sekretariat Jenderal ini dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya juga terdiri dari beberapa biro, yaitu:

- a. Biro Umum; mempunyai tugas melaksanakan urusan perencanaan, keuangan, kepegawaian, barang milik negara, ketatausahaan, kerumahtanggaan, dan ketatalaksanaan di lingkungan Sekretariat Jenderal serta penyusunan bahan pembinaan pengelolaan barang milik negara dan ketatausahaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- b. Biro Perencanaan dan Kerja Sama Luar Negeri; mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, sinkronisasi, penyusunan, dan evaluasi kebijakan, rencana, program, dan anggaran Kementerian serta pembinaan dan penyelenggaraan kerja sama luar negeri di bidang pendidikan dan kebudayaan.
- c. Biro Keuangan; mempunyai tugas melaksanakan urusan pembiayaan, akuntansi, pelaporan keuangan, dan pembinaan pengelolaan keuangan serta penyusunan laporan dan pembinaan akuntabilitas kinerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- d. Biro Kepegawaian; mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan dan penyusunan bahan pembinaan kepegawaian di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

- e. Biro Hukum dan Organisasi: mempunyai tugas melaksanakan pembinaan dan koordinasi penyusunan peraturan perundang-undangan, organisasi, dan ketatalaksanaan serta pemberian bantuan hukum di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

#### **4.1.3 Tugas dan Fungsi Unit Utama Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional**

##### a. Tugas

Unit ini mempunyai tugas melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

##### b. Fungsi

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Permendikbud No.1 Tahun 2012, Pasal 13, Sekretariat Jenderal menyelenggarakan fungsi:

- a) Koordinasi kegiatan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- b) Koordinasi dan penyusunan rencana dan program Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- c) Pembinaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi ketatausahaan, kepegawaian, keuangan, dan kerumahtanggaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan;
- d) Pembinaan dan penyelenggaraan organisasi, tata laksana, dan kerja sama;
- e) Koordinasi dan penyusunan peraturan perundang-undangan dan bantuan hukum;
- f) Penyelenggaraan pengelolaan barang milik negara; dan

- g) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.

#### **4.1.4 Sumber Daya Manusia Unit Utama Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional**

Sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah, yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan faktor yang sangat berperan dalam membentuk kualitas suatu organisasi pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada publik. Tuntutan akan reformasi sistem manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang didasarkan pada prinsip “*good governance*”, mengharuskan SDM yang juga disebut PNS wajib memenuhi persyaratan secara kuantitas maupun kualitas sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara professional, dalam tataran pemerintah. Bekerja berdasarkan visi strategis, lebih akuntabel, lebih transparan, lebih responsive, lebih kompeten atau professional, lebih berorientasi pada hasil, bersifat desentralisasi dan demokratis, dan sebagainya.

Untuk pelaksanaan tugas dalam organisasi, pegawai di unit utama Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional memiliki jumlah 1034 orang. Terdiri dari 438 orang di biro umum, 166 orang di biro perencanaan dan kerjasama luar negeri, 148 orang di biro keuangan, 186 orang di biro kepegawaian, dan 97 orang di biro hukum dan organisasi.

#### **4.2. Deskripsi Karakteristik Responden Penelitian**

Dari penarikan sampel dengan teknik aksidental yang didasari pada kemudahan (*covenience*), waktu, situasi dan tempat yang tepat, maka didapatkan responden sebagai berikut yang akan dipaparkan mengenai

deskripsi dari karakteristik responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini:

Tabel 4.1: Kategori Jenis kelamin responden

Identitas Responden		Fekkuensi	Persen
Jenis Kelamin	Laki-laki	65	65,0
	Perempuan	35	35,0
Total		100	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin. Hasil distribusi diketahui bahwa jenis kelamin laki-laki paling dominan dengan responden sebanyak 65,0% atau 65 orang responden. Sementara jenis kelamin wanita sebanyak 35,0% atau 35 orang responden.

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa jumlah responden terbanyak berdasarkan kriteria status pernikahan adalah menikah dengan jumlah sebanyak 67 orang atau sebesar 67.0%, sedangkan responden berstatus belum menikah dengan jumlah sebanyak 33 orang atau sebesar 33.0%.

Tabel 4.2: Kategori Status Perkawinan

Identitas Responden		Frekuensi	Persen
Status Perkawinan	(1) Menikah	67	67,0
	(2) Belum Menikah	33	33,0
Total		100	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Untuk kategori usia responden, yang tampak sebagai mayoritas responden penelitian ini adalah karyawan yang berusia 26-30 tahun sejumlah 32 orang. Artinya, 32% dari total responden penelitian ini merupakan karyawan yang masih tergolong muda di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional yang berbeda tipis dari jumlah responden yang berusia >40 tahun dengan hasil sebesar 31%, yaitu sebanyak 40 orang.

Tabel 4.3: Kategori Usia Responden

Identitas Responden		Frekuensi	Persen
Usia	(1) < 20 Tahun	0	0,0
	(2) 21 - 25 Tahun	9	9,0
	(3) 26 - 30 Tahun	32	32,0
	(4) 31 - 35 Tahun	18	18,0
	(5) 36 - 40 Tahun	10	10,0
	(6) > 40 Tahun	31	31,0
Total		100	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hal ini tentu berpengaruh pada ‘kematangan’ individu sebagai responden dalam mempersepsikan sesuatu yang ditunjang dengan penelitian Steger, Dik, dan Duffy (2008) yaitu pekerja yang lebih tua lebih menemukan makna positif dalam kerja.

Tabel 4.4: Kategori Pendidikan Terakhir

Identitas Responden		Frekuensi	Persen
Pendidikan Terakhir	(1) SMA	20	20,0
	(2) D3	3	3,0
	(3) S1	68	68,0
	(4) S2	9	9,0
	(5) S3	0	0,0
Total		100	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan pendidikan terakhir. Hasil distribusi diketahui bahwa responden dengan pendidikan S1 paling dominan sebanyak 68% atau 68 orang responden. Dari gambaran ini menunjukkan bahwa representasi hasil penelitian terhadap variabel pemaknaan kerja dan variabel perilaku menyimpang mempunyai kecenderungan berasal dari persepsi responden yang berpendidikan tinggi.

Tabel 4.5: Kategori Masa Kerja

Identitas Responden		Frekuensi	Persen
Masa Kerja	(1) < 1 Tahun	2	2,0
	(2) 1 - 2 Tahun	18	18,0

	(3) 3 - 4 Tahun	19	19,0
	(4) 5 - 6 Tahun	22	22,0
	(5) > 6 Tahun	39	39,0
Total		100	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Tabel di atas menunjukkan distribusi responden penelitian berdasarkan masa kerjanya di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional. Hasil distribusi diketahui bahwa responden kategori paling lama masa kerjanya sebanyak 39% atau 39 orang dengan masa kerja >6 tahun, yang juga menjadi mayoritas responden penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa representasi jawaban responden memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, dan mengenal lingkungan kerja dengan baik sehingga kecenderungan hasil pernyataan responden memiliki tingkat pemahaman lebih dalam terhadap lingkungan kerjanya.

Tabel 4.6: Kategori Jabatan

Identitas Responden		Frekuensi	Persen
Jabatan	(1) Eselon I	0	0,0
	(2) Eselon II	0	0,0
	(3) Eselon III	11	11,0
	(4) Eselon IV	7	7,0
	(5) Staff	82	82,0
Total		100	100,0

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada tabel ini, kategori responden yang berdasarkan jabatan lebih dominan pada jabatan staff sebesar 82% atau 82 orang. Dalam penelitian Yaktiningsih (1994) dijelaskan bahwa tidak ada pengaruh tingkat jabatan terhadap pemaknaan kerja. Dengan demikian, kategori jabatan ini hanya sebagai keterangan jumlah responden dan tidak berdampak pada representasi hasil penelitian.

### 4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, proses pembahasan menggunakan gambaran tentang rerata kualitas responden terkait pemaknaan kerja dan perilaku menyimpang yang diukur oleh pernyataan yang dimaksud berupa nilai pencapaian empiris yang merupakan perhitungan dari skor empiris pernyataan dan skor teoritik pernyataan untuk melihat representasi teori dengan kondisi di lapangan. Keterangan untuk setiap kolom yang akan ditampilkan adalah sebagai berikut:

- Skor empiris pernyataan adalah total skor per-pernyataan.
- Skor teoritik pernyataan adalah jumlah responden (100 orang) dikalikan nilai pilihan tertinggi (5).
- % pencapaian teoritis adalah gambaran tentang kualitas ideal yang sebaiknya dicapai responden terkait makna yang diukur oleh pernyataan yang dimaksud (nilai total dari setiap pernyataan).
- % pencapaian empiris adalah gambaran tentang rerata kualitas responden terkait makna yang diukur oleh pernyataan yang dimaksud. Hasil dari pembagian nilai skor empiris pernyataan dengan skor teoritik pernyataan dikali 100 (nilai persen).

Sedangkan untuk menilai persentase baik dan buruk dari keseluruhan hasil % skor pencapaian empiris adalah:

- Variabel Pemaknaan Kerja:

$$\begin{aligned} \% \text{ Median} &= \frac{\text{Median}}{\text{maks teoritik}} \times 100 \\ &= \frac{16800}{28000} \times 100 = 0,6 \times 100 = 60 \% \end{aligned}$$

Jadi, kategori nilai pencapaian empiris baik adalah diatas 60% dan kategori nilai pencapaian empiris buruk dibawah 60%.

o Variabel Perilaku Menyimpang:

$$\begin{aligned} \% \text{ Median} &= \frac{\text{Median}}{\text{maks teoritik}} \times 100 \\ &= \frac{7200}{12000} \times 100 = 0,6 \times 100 = 60 \% \end{aligned}$$

Jadi, kategori nilai pencapaian empiris baik adalah diatas 60% dan kategori nilai pencapaian empiris buruk dibawah 60%.

#### 4.3.1 Pemaknaan Kerja

Ada banyak manfaat yang bisa diperoleh seorang pegawai dari pemaknaan kerja yang bukan hanya sekedar meningkatkan kapasitas pengenalan diri terhadap motivasi intrinsik. Namun, seperti yang sudah dikemukakan oleh Chalofsky ataupun Dave dan Wendy Ulrich, bahwa memahami pemaknaan kerja adalah sebuah tindakan kesadaran diri, berhubungan dengan pekerjaan yang membuat pengalaman lebih menyenangkan, dan lebih memuaskan.

Hasil penelitian di lapangan mengungkapkan bahwa nilai pencapaian empiris pemaknaan kerja tertinggi ada pada indikator keseimbangan kerja dan sisi kehidupan lainnya dengan poin 83,20% dari dimensi rasa keseimbangan, dan nilai terendah ada pada indikator mencapai tujuan kerja dengan poin 65,80% dari dimensi pemahaman terhadap pekerjaan.

Tabel 4.7: Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Pemaknaan Kerja

Dimensi	Indikator	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Pemahaman Terhadap Diri	Membawa keutuhan diri ditempat kerja	1626	2000	100	81.30

Sendiri	Menemukan tujuan dan cara menggunakan tujuan yang sesuai	813	1000	100	81.30
	Menghargai diri dengan menghargai orang lain	2056	2500	100	82.24
	Mengembangkan potensi diri sendiri	379	500	100	75.80
	Memiliki sistem kepercayaan yang positif tentang mencapai satu tujuan	1902	2500	100	76.08
	Mengontrol diri	778	1000	100	77.80
	Mendukung pembelajaran bermakna	1233	1500	100	82.20
Pemahaman Terhadap Pekerjaan	Mencapai tujuan kerja	987	1500	100	65.80
	Menguasai performa	1493	2000	100	74.65
	Mencari pembelajaran dari tantangan, kreatifitas, dan pertumbuhan yang berkesinambungan	4766	6000	100	79.43
	Mengejar kesempatan untuk melaksanakan tujuan melalui pekerjaan	793	1000	100	79.30
	Mempunyai otonomi, pemberdayaan dan kontrol terhadap lingkungan	1100	1500	100	73.33
Rasa Keseimbangan	Keseimbangan kerja dan sisi kehidupan lainnya	1248	1500	100	83.20
	Keseimbangan karir dan sisi kehidupan lainnya	1232	1500	100	82.13
	Mengelola ketegangan	1625	2000	100	81.25

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hal ini membuktikan bahwa pemaknaan kerja pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional bernilai baik dan representasi teori di tempat kerja tinggi. Untuk lebih jelas, peneliti akan memaparkan sekaligus membahas dari tiap dimensi pemaknaan kerjapapaian nilai pencapaian empiris tertinggi dan terendah, dibawah ini.

### a. Pemahaman terhadap diri sendiri

Dimensi ini merupakan tahap pertama dari menemukan makna dalam pekerjaan. Pemahaman terhadap diri sendiri memiliki peran dalam memegang kendali ruang pribadi dan ruang bekerja. Pada dimensi ini berfungsi untuk membuat seseorang menyadari intrinsik diri melalui kesadaran akan nilai-nilai yang menjadi landasan dalam bersikap, kesadaran akan keyakinan, tujuan dalam hidup, dan kesadaran untuk membawa seluruh dirinya dalam bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada Dimensi Pemahaman Terhadap Diri Sendiri nilai pencapaian empiris tertinggi ada pada indikator Menghargai Diri Dengan Menghargai Orang Lain, dengan poin 82,24% dan nilai pencapaian empiris terendah ada pada indikator Mengembangkan Potensi Diri dengan poin 75,80% (Lihat table 4.8 dan table 4.9).

Table 4.8: Nilai Pencapaian Indikator Menghargai Diri Dengan Menghargai Orang Lain

Indikator	No	Pernyataan	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Menghargai diri dengan menghargai orang lain	7	Bersikap sopan dengan rekan kerja	429	500	20	17.16
	8	Tidak memaksakan ide/saran dengan rekan kerja	389	500	20	15.56
	9	Memberikan pelayanan yang baik pada orang lain di lingkungan kerja	435	500	20	17.40
	10	Memberikan support pada orang lain di lingkungan kerja	424	500	20	16.96
	11	Senang membantu orang lain di lingkungan kerja	379	500	20	15.16
<b>Pencapaian Indikator</b>			2056	2500	100	<b>82.24</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Artinya, kecenderungan pegawai di Sekretariat Jenderal Kemendikbud pada indikator menghargai diri dengan menghargai orang lain, memiliki nilai pencapaian empiris tinggi bisa saja karena perilaku sikap. Karena dalam organisasi sikap amatlah penting karena komponen perilakunya. Seseorang bisa memiliki banyak sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh pegawai tentang aspek-aspek lapangan kerja mereka. Menelaah dari teori persepsi diri, Robbins (2001), yaitu pandangan tentang sikap yang digunakan setelah melakukan sesuatu untuk memahami tindakan yang telah terjadi. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka.

Dalam manajemen, suatu organisasi perlu memantau para pekerjanya terhadap sikap dan hubungannya dengan perilaku. Fungsi organisasi terutama dalam hal pengawasan, memperhatikan adakah kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dengan pengaruh pekerjaan di tempat kerja. Keterlibatan pekerjaan, mengukur tingkat sampai mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai bentuk penghargaan diri. Karyawan yang mempunyai tingkat keterlibatan pekerjaan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan.

Hasil penelitian juga menunjukkan nilai pencapaian empiris yang rendah ada pada indikator Mengembangkan Potensi Diri dari variabel Pemahaman Terhadap Diri Sendiri. Hasil nilai pencapaian empiris sebesar 75,80% yang dapat diartikan bahwa tidak semua

pekerja ingin agar *skills* dan level kompetensi yang dimiliki bisa terus tumbuh dan berkembang.

Table 4.9: Nilai Pencapaian Indikator Mengembangkan Potensi Diri.

Indikator	No	Pernyataan	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Mengembangkan potensi diri sendiri	12	Memiliki keinginan untuk terus belajar	379	500	100	75.80
<b>Pencapaian Indikator</b>			379	500	100	<b>75.80</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Padahal level *skills* dan kompetensi pegawai inilah yang akan menjadi pembeda antara organisasi satu dengan lainnya, dimana kiprah suatu organisasi akan terus melesat, atau menurun dalam kubangan kinerja yang buruk. Sedangkan, setiap tahun organisasi selalu menyiapkan anggaran hingga milyaran rupiah untuk melaksanakan pelatihan bagi pegawai, entah dalam bentuk *in house training* ataupun *via public workshop*.

Kenyataan bahwa nilai empiris pada indikator mengembangkan potensi diri sendiri rendah, bisa saja dikarenakan kecenderungan pegawai paham potensi dan kontribusi mereka belum tentu bisa teraplikasikan di lapangan, atau bisa saja ke enggan untuk mengembangkan potensi diri dipicu dari tingkat kenyamanan yang tinggi pada lingkungan kerja. Sedangkan, beragam studi dengan jelas menunjukkan bahwa cara yang paling efektif untuk mengembangkan kompetensi adalah melalui praktek yang berbasis pada pengalaman nyata. *Practices lots of practices based on real experiences*. Penelitian empiric membuktikan bahwa melalui serangkaian praktek berbasis pengalaman nyata-lah, maka proses pengembangan kompetensi bisa berjalan secara optimal. Berangkat dari prinsip simpel dan fundamental itulah, kini kemudian dikenal

apa yang disebut sebagai “*action-based learning process*” atau proses pembelajaran berbasis pengalaman dan tindakan nyata (*action*). *Learning by doing. Learning based on real experiences*. Para pengelola SDM di semua organisasi harus segera menyusun rencana serius untuk mulai mempraktekkan pendekatan ini, dan bukan hanya sekedar “membuang” uang ratusan juta untuk mengirim pegawainya ikut training, dan setelah tiga bulan, semua materi menguap tanpa bekas.

### b. Pemahaman Terhadap Pekerjaan

Pada dimensi kesadaran pekerjaan ini, mengarah pada kesadaran pegawai terhadap kemampuannya bekerja dan kesadaran pekerjaan yang dilakukannya memiliki dampak pada efektifitas organisasi, dan juga merasa tertantang dalam bekerja, kreatif, serta selalu mempunyai keinginan untuk belajar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai pencapaian empiris tertinggi ada pada indikator Mencari pembelajaran dari tantangan, kreatifitas, dan pertumbuhan yang berkesinambungan dengan poin 79,43%. Artinya, kecenderungan pegawai Sekretariat Jenderal Kemdikbud mempunyai kesadaran pekerjaan yang tinggi untuk selalu memperbaiki pengetahuan terkait pekerjaan.

Tabel 4.10: Nilai Pencapaian Indikator Mencari pembelajaran dari tantangan, kreatifitas, dan pertumbuhan yang berkesinambungan.

Indikator	No	Pernyataan	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Mencari pembelajaran dari tantangan, kreatifitas, dan pertumbuhan yang berkesinambungan	30	Mencari informasi-informasi baru untuk meningkatkan pengetahuan	369	500	8.33	6.15
	31	Mempelajari kesesuaian informasi baru dengan	396	500	8.33	6.60

	pengetahuan yang dimiliki sekarang				
32	Selalu ingin tahu pokok permasalahan dalam suatu pekerjaan	413	500	8.33	6.88
33	Menyimpulkan penemuan pengetahuan yang baru yang bersumber dari informasi-informasi tersebut	391	500	8.33	6.52
34	Mempertimbangkan lebih dulu untuk memasukan informasi sebagai data baru	420	500	8.33	7.00
35	Mempunyai keinginan mempelajari lebih dalam pengetahuan yang baru	401	500	8.33	6.68
36	Merasa senang ketika menemukan pengetahuan baru	405	500	8.33	6.75
37	Menerima perubahan yang menghantarkan pada respon ( <i>feedback</i> )	393	500	8.33	6.55
38	Menerima perubahan yang menghantarkan pada pengertian	380	500	8.33	6.33
39	Menggunakan potensi anda dalam bekerja	415	500	8.33	6.92
40	Berkeinginan untuk menggali lebih jauh potensi anda	395	500	8.33	6.58
41	Tuntutan pekerjaan anda mampu meningkatkan kinerja	388	500	8.33	6.47
<b>Pencapaian Indikator</b>		<b>4766</b>	<b>6000</b>	<b>100</b>	<b>79.43</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hal ini bisa saja dikarenakan orientasi kinerja pegawai melihat tujuan menyelesaikan tugas disebutkan sebagai kriteria kesuksesan. Pembelajaran melihat tujuan yang sama sebagai tantangan yang memicu keinginan untuk belajar dan mencoba cara

baru untuk melakukan lebih baik pada pekerjaan yang dinyatakan sebagai kriteria keberhasilan.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya. Dalam hal ini, kecenderungan pegawai di Sekretariat Jenderal Kemdikbud mampu mengendalikan pengalaman belajar. Bahwa pegawai mengambil informasi, secara aktif terlibat dengan pembelajaran pada tingkat mental, emosional, moral, dan keterlibatan fisik, berkomitmen pada program pekerjaan, yang kemudian berdampak pada perilaku dan sikap. Keingintahuan pegawai yang tinggi pada sesuatu yang baru merupakan secercah harapan dalam membentuk kembali model mental mereka yang mereka gunakan untuk melihat pekerjaan. Dengan begitu, pegawai yang “sadar” akan kebutuhan, mencari tahu apa yang baru; teknologi baru, model baru, perspektif baru yang akan mengarahkan pada kesadaran bekerja lebih baik, dan berpengaruh pada kinerja.

Sedangkan hasil nilai pencapaian empiris terendah pada dimensi Pemahaman Terhadap Pekerjaan ini ada pada indikator mencapai tujuan kerja dengan poin 65,80%.

Tabel 4.11: Nilai Pencapaian Indikator Mencapai Tujuan Kerja.

Indikator	No	Pernyataan	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Mencapai tujuan kerja	23	Pekerjaan anda sesuai dgn tujuan hidup	344	500	33.33	22.93
	24	Lingkungan kerja sesuai dengan style kerja anda	323	500	33.33	21.53
	25	Lingkungan kerja sesuai dengan kepribadian anda	320	500	33.33	21.33
<b>Pencapaian Indikator</b>			<b>987</b>	<b>1500</b>	<b>100</b>	<b>65.80</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*), Edwin Locke mengatakan bahwa seseorang akan bergerak jika memiliki tujuan yang jelas dan pasti. Bahwa seseorang akan memiliki motivasi yang tinggi jika dia memiliki tujuan yang jelas dengan kata lain, ada *Goal Setting* (penetapan tujuan). Jadi, jika indikator Mencapai tujuan kerja pegawai Sekretariat Jenderal Kemdikbud bernilai rendah, maka mungkin saja belum ada kecenderungan tujuan spesifik dan sulit, dengan umpan balik yang dihasilkan diri, yang dapat menstimulus kinerja yang lebih tinggi.

Pegawai memerlukan umpan balik yang akurat atas performa mereka untuk membantu mereka menyesuaikan metode kerja mereka dan mendorong mereka untuk tetap melakukan atau bekerja menuju pencapaian tujuan. Penetapan tujuan seperti halnya individu, menetapkan tujuan dan kemudian bekerja untuk menyelesaikan tujuan tersebut. Orientasi terhadap tujuan menentukan perilaku pegawai.

### **c. Rasa Keseimbangan**

Isu keseimbangan antara dunia kerja dengan waktu untuk keluarga kini makin mencuat ditengah ritme kesibukan yang terus menderu. Sebagian lantaran beban pekerjaan yang terus bertambah, sebagian lain karena faktor “eksternal”. Sumber-sumber munculnya konflik keluarga-pekerjaan terjadi ketika hidup seseorang berbenturan dengan tanggung jawabnya pada urusan pekerjaan atau kantor seperti masuk kerja tepat waktu, menyelesaikan tugas harian, maupun kerja lembur (Frone, Russel dan Cooper, 1994). Belum lagi ketika mencuat konflik pada pekerjaan dan dapat mempengaruhi kehidupan sehari-hari karyawan.

Hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian

pendidikan dan Kebudayaan Nasional. Hasil penelitian yang menyatakan bahwa nilai dari indikator Keseimbangan kerja dan sisi kehidupan lainnya memiliki nilai tertinggi, sebesar 83.20% pada dimensi Keseimbangan Kerja. (pada Table 4.12: Nilai Pencapaian Indikator Keseimbangan dan Sisi Kehidupan Lainnya). Dengan kata lain, terdapat kecenderungan keseimbangan kerja dan sisi kehidupan lainnya pada pegawai di organisasi.

Table 4.12: Nilai Pencapaian Indikator Keseimbangan dan Sisi Kehidupan Lainnya.

Indikator	No	Pernyataan	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Keseimbangan kerja dan sisi kehidupan lainnya	47	Menyempatkan diri berlibur dengan keluarga	416	500	33.33	27.73
	48	Menyempatkan diri melakukan hobby	407	500	33.33	27.13
	49	Menyempatkan diri bersilaturahmi dengan keluarga	425	500	33.33	28.33
<b>Pencapaian Indikator</b>			1248	1500	100	<b>83.20</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Menurut Higgins *et al.*, (2001) Keseimbangan antara kehidupan sehari-hari dan pekerjaan (*work-life balance*) diartikan sebagai suatu keadaan puas dan perasaan dapat berperan dengan baik dalam pekerjaan dan kehidupan keluarganya, dengan meminimalkan konflik peran tersebut. Ini artinya, ada kecenderungan pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional yang tidak terpengaruh pada tekanan dan konflik di tempat kerja. Pegawai berada pada keadaan puas dan perasaan dapat berperan dengan baik dalam pekerjaan dan kehidupan keluarganya. Hal ini bisa saja karena kecenderungan

pekerjaan yang memberikan fleksibilitas waktu bekerja, pekerjaan tidak menjadikan kerja lembur sebagai sebuah kebiasaan, sehingga *workload* tidak menunjang adanya pekerjaan yang bisa membuat pegawai lembur. Atau *mindset* pegawai bahwa pilihan menjadi “pegawai karir” adalah “suatu kesalahan” karena *job security* dan pengembangan karir tidak hanya dinilai dari kinerja pegawai sehingga meminimalkan konflik peran tersebut.

Lain halnya dengan nilai pencapaian empiris sebesar 81,25% membuktikan bahwa kecenderungan pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional masih rendah untuk menahan diri, tidak menunjukkan emosi pada rekan kerja.

Tabel 4.13: Nilai Pencapaian Indikator Mengelola Ketegangan

Indikator	No	Pernyataan	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Mengelola ketegangan	53	Tidak bersikap sinis pada rekan kerja	417	500	25	20.85
	54	Mampu bersikap rileks ketika ada permasalahan dengan rekan kerja	389	500	25	19.45
	55	Tidak membawa permasalahan pribadi pada pekerjaan	412	500	25	20.60
	56	Mendiskusikan permasalahan pekerjaan dengan rekan kerja terkait	407	500	25	20.35
<b>Pencapaian Indikator</b>			1625	2000	100	<b>81.25</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Di dalam suatu perusahaan atau organisasi konflik, perselisihan, percekocokan, pertentangan dapat terjadi kapan saja dan dimana saja, antar siapa saja, dan menyangkut apa saja. Kondisi yang seperti ini apabila dibiarkan akan terus-menerus dan berkepanjangan serta dapat menimbulkan akibat negatif bagi semua pihak, hubungan dan kerja sama dengan orang lain menjadi kurang

nyaman, suasana kurang baik dan hubungan satu sama lain yang terlibat tidak lancar, terganggu, bahkan tidak jarang macet dan saling merugikan. Tetapi jika hal ini ditangani dengan baik akan bermanfaat bagi semua orang yang terlibat di tempat kerja dan tercapainya tujuan lembaga kerja yang bersangkutan.

Hal ini terjadi bisa saja karena adanya ketidaksesuaian pikiran antara pegawai yang satu dengan yang lain dan terdapat rasa emosional yang tinggi yang tidak dapat dikendalikan yang mengarah pada konflik antar pribadi ataupun kelompok. Pada umumnya konflik selalu menimbulkan dampak negatif seperti stres dan dapat menurunkan semangat kerja bahkan menghambat pengembangan organisasi. Secara sederhana berarti bahwa konflik mempunyai potensi untuk mendorong atau mengganggu pelaksanaan kerja, dengan kata lain dapat menyebabkan karyawan mengalami stres kerja. Apabila tidak ada yang menengahinya maka konflik akan menjadi masalah yang besar dan berdampak buruk untuk perusahaan. Tingkat konflik yang tinggi dapat merintangikan keefektifan dari sebuah perusahaan, dapat mengakibatkan berkurangnya kepuasan dari karyawan, meningkatnya kemangkiran atau absensi dan meningkatnya perputaran karyawan. Dengan demikian kesadaran akan adanya konflik di tempat kerja, dapat menemukan sebab-sebabnya secara dini, dan dapat mengelola konflik dengan baik merupakan hal yang sangat diperlukan.

#### **4.3.2 Perilaku Menyimpang**

Memahami sumber perilaku penyimpangan di tempat kerja berguna untuk menghindari lingkungan kerja yang kacau-balau dan pengaruh buruk pada finansial. Perilaku menyimpang di tempat kerja merupakan respons terhadap ketidakpuasan, dan pegawai mengungkapkan ketidakpuasan ini melalui banyak cara.

Sedangkan mengendalikan perilaku seseorang mungkin tidak efektif kecuali orang tersebut mencari penyebab utamanya.

Organisasi yang berkembang membutuhkan pegawai yang tidak hanya melakukan sekedar tugas biasa saja, memberikan kinerja “asal cukup” untuk penilainya. Organisasi butuh pegawai yang mempunyai dan memperlihatkan perilaku “pegawai yang baik”, seperti membantu rekan kerja dalam tim, mengajukan diri untuk pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, mempunyai kesadaran akan perannya sebagai pekerja dalam organisasi sehingga terbentuk hubungan positif antara individu sebagai pekerja dengan organisasi sebagai tempat bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecenderungan perilaku menyimpang tertinggi yang dilakukan oleh pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan ada pada Indikator Menggosip Tentang Teman Kerja dengan nilai pencapaian empiris 39% dari Dimensi Penyimpangan Politik dan perilaku menyimpang dengan nilai pencapaian empiris terendah ada pada Indikator Membahayakan Teman Kerja dengan nilai 26% dari Dimensi Pribadi Agresi.

Tabel 4.14: Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Perilaku Menyimpang.

Dimensi	Indikator	% Pencapaian empiris
Penyimpangan Produksi	Pulang kantor lebih cepat	36.40
	Menggunakan jam istirahat berlebihan	38.80
	Sengaja bekerja dengan lambat	36.60
	Menghabiskan sumber daya	36
Penyimpangan Politik	Menunjukkan favoritisme	38.60
	Mengosip tentang teman kerja	39
	Melimpahkan kesalahan ke teman kerja	35.80
	Bersaing yang tidak menguntungkan	30
Pernyimpangan Properti	Menyabotase peralatan	28.60

	Mencuri dari perusahaan	29.40
	Menerima suap	33.20
	Berbohong tentang jam kerja	38
Pribadi Agresi	Pelecehan seksual	31.40
	Pelecehan melalui perkataan	31.13
	Mencuri dari teman kerja	28.13
	Membahayakan teman kerja	26

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Untuk mengetahui penjelasan lebih jauh dari perilaku menyimpang pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional, maka peneliti akan menelaah juga memaparkan per-indikator dengan nilai pencapaian empiris tertinggi dan terendah dari dimensi perilaku menyimpang di bawah ini.

#### a. Penyimpangan Produksi

Perilaku menyimpang pada dimensi ini merupakan minor perilaku menyimpang yang terarah langsung pada organisasi. Perilaku-perilaku menyimpang pegawai yang berkaitan dengan etika, sehingga dapat merusak mutu dan produktivitas pada organisasi.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa berdasarkan nilai pencapaian empiris, pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional pada dimensi penyimpangan produksi ini mempunyai kecenderungan perilaku Menggunakan Jam Istirahat Berlebihan, lebih tinggi dengan nilai pencapaian empiris sebesar 38,80%, dibandingkan indikator yang lain dan kecenderungan perilaku lebih rendah ada pada indikator Menghabiskan Sumber Daya, dengan nilai pencapaian empiris sebesar 36%.

Tabel 4.15: Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Penyimpangan Produksi

Indikator	No	Pernyataan	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Menggunakan jam istirahat berlebihan	2.	Suka menggunakan jam istirahat berlebihan	194	500	100	38.80
<b>Pencapaian Indikator</b>				500	100	<b>38.80</b>
Menghabiskan sumber daya	4.	Sengaja membuat harga lebih besar dari harga sebenarnya dalam bukti pembayaran	161	500	50	16.10
	5	Sengaja memilih harga yang lebih tinggi untuk mendapat fasilitas lebih baik ketika perjalanan dinas	197	500	50	19.70
<b>Pencapaian Indikator</b>				1000	100	<b>36</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hal ini terkait dengan kedisiplinan. Faktor kedisiplinan memegang peranan penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Bisa dikatakan, pegawai yang disiplin maka kinerja meningkat.

Jika kecenderungan perilaku menyimpang pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional pada indikator menggunakan jam istirahat berlebihan lebih tinggi dari indikator

lainnya, maka bisa saja salah satu dari faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan pegawai tersebut tidak berjalan bagaimana semestisnya.

Sedangkan Indikator Menghabiskan Sumber Daya pada variabel perilaku menyimpang ini masuk dalam kategori perilaku korupsi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai pencapaian empiris pada indikator Menghabiskan Sumber Daya yang ada pada posisi terendah yang artinya kecenderungan pegawai sudah melakukan reformasi penganggaran yang dalam penyusunan anggaran sudah mengedepankan prinsip akuntabilitas publik, partisipasi masyarakat, dan transparansi anggaran. Dikelola dengan pendekatan kinerja (*performance oriented*), prinsip efisien dan efektif (*Value For Money*), keadilan dan kesejahteraan dan sesuai dengan disiplin anggaran (Mardiasmo, 2003).

#### **b. Penyimpangan Politik**

Pada dimensi perilaku menyimpang ini menekankan pada bentuk minor penyimpangan perilaku di tempat kerja yang mengarah pada anggota organisasi. Perilaku politik merupakan kegiatan-kegiatan yang tidak diminta sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang mempengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi. Robbins (2001) menyatakan bahwa bila orang-orang berkumpul dalam kelompok-kelompok, kekuasaan akan muncul. Orang ingin menggali suatu relung tempat mereka mengusahakan pengaruh, memperoleh hadiah, dan memajukan karirnya. Bila pegawai dalam organisasi mengubah kekuasaan mereka menjadi tindakan, maka mendeskripsikan mereka sedang sibuk dalam politik. Mereka dengan keterampilan politik yang baik mempunyai kemampuan untuk menggunakan dasar-dasar kekuasaan mereka secara efektif.

Hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional, bahwa nilai pencapaian empiris tertinggi ada pada Indikator Menggosip Tentang Teman Kerja dengan nilai 39%. Hal ini ada kaitannya dengan pernyataan Robbins diatas. Dalam realitas politik dimana organisasi terdiri dari individu-individu dan kelompok-kelompok dengan nilai, tujuan, dan kepentingan yang berlainan, kondisi-kondisi tertentu mempotensialkan konflik mengenai sumber daya. Apalagi jika sumber daya dalam organisasi terbatas, hal ini akan memicu konflik dalam lingkungan pekerjaan.

Tabel 4.16: Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Penyimpangan Politik

Indikator	No	Pernyataan	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Mengosip tentang teman kerja	7	Bergosip tentang teman kerja dengan teman kerja lainnya	195	500	100	39.00
<b>Pencapaian Indikator</b>				500	100	<b>39.00</b>
Bersaing yang tidak menguntungkan	9	Sengaja mengatakan hal yang tidak benar kepada rekan kerja untuk mengadu domba	148	500	100	29.60
<b>Pencapaian Indikator</b>				500	100	<b>29.60</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Lainnya halnya pada indikator Bersaing yang Tidak Menguntungkan. Nilai pencapaian empiris adalah 30%, nilai terendah pada dimensi penyimpangan politik. Perilaku pada indikator ini memang memiliki suatu tempat kedudukan kendali internal, dan mempunyai suatu kebutuhan yang tinggi akan suatu kekuasaan atau paling tidak tujuan dan kepentingan tertentu. Untungnya, kecenderungan perilaku pegawai bersaing yang tidak

menguntungkan di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional ini memiliki nilai pencapaian empiris yang rendah. Karena, perilaku ini bisa saja mengarah pada ketidakpercayaan individu sebagai rekan kerja dan membuat organisasi menghasilkan kinerja rendah disebabkan keengganan bekerjasama.

### c. Penyimpangan Properti

Dimensi perilaku menyimpang merupakan bentuk perilaku yang paling serius yang langsung ditujukan pada organisasi. Jika hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai pencapaian empiris pada Indikator menyabotase peralatan lebih besar dari indikator lainnya, yaitu sebesar 28,60%, hal ini bisa saja memiliki kecenderungan adanya ketidakadilan ditempat kerja, kekurangan kuasa, bosan, kekecewaan dan kemudahan di tempat kerja, seperti yang diungkapkan oleh Ambrose, Seabright dan Schminke (2002).

Tabel 4.17: Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Penyimpangan Properti

Indikator	No	Pernyataan	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Menyabotase peralatan	10	Sengaja merusak properti kantor untuk kepentingan pribadi	143	500	100	28.60
<b>Pencapaian Indikator</b>				500	100	<b>28.60</b>
Berbohong tentang jam kerja	14	Beralasan ada kepentingan kantor di luar tempat kerja ketika terlambat datang	192	500	100	38.40
<b>Pencapaian Indikator</b>				500	100	<b>38.40</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Ambrose, Seabright dan Schminke (2002) mengkaji hubungan di antara ketidakadilan dengan sabotase yang menunjukkan bahwa ketidakadilan di tempat kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan sabotase. Hasil kajian juga menunjukkan faktor motivasi

kepada sabotase bukan saja disebabkan oleh ketidakadilan tetapi juga disebabkan kekurangan kuasa, bosan, kekecewaan dan kemudahan di tempat kerja. Penelitian terbaru berpendapat untuk mengkonseptualisasikan sabotase sebagai rasional perilaku yang berasal dari reaksi individu untuknya atau lingkungannya (Analoui, 1995; DiBattista, 1996; Jermier, 1988).

Sedangkan pada indikator Berbohong Tentang Jam Kerja yang memiliki hasil penilaian empiris lebih rendah dari indikator lainnya, ini artinya pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional memiliki kecenderungan rendah terhadap perilaku tersebut. Mahon, J.E (2008) mengatakan bahwa perilaku berbohong adalah satu bentuk ketidakjujuran, kecurangan dalam bentuk pernyataan atau perbuatan yang tidak dapat dipercaya, biasanya diiringi dengan niat untuk menjaga suatu rahasia atau reputasi, melindungi perasaan individu tertentu, menghindari hukuman atau konsekuensi dari suatu tindakan.

Sebenarnya, perilaku berbohong sudah menjadi bagian dari diri setiap individu, melebur ke dalam diri. Robert Feldman, psikolog dari Universitas Massachusetts mengungkapkan bahwa Individu selalu berusaha agar dapat terlihat baik dari sisi manapun di hadapan orang lain. Ini ada hubungannya dengan istilah *self-esteem* atau harga diri. Jika seseorang merasa terancam harga dirinya maka dengan spontan orang akan berbohong atau bersilat lidah, mengelabui sedikit demi sedikit lawan bicaranya sampai kepada tingkat kebohongan yang lebih tinggi. Ini dilakukan untuk melindungi harga diri seseorang. Akan tetapi, tidak semua kebohongan yang dilakukan individu memiliki sifat berbahaya. Kadangkala berbohong merupakan pendekatan terbaik untuk melindungi kerahasiaan dari kedengkian pihak-pihak lain. Sejumlah peneliti mengatakan beberapa bentuk kebohongan, seperti membual dan memberi keterangan palsu atas nama kebijaksanaan dan

kesopanan, yang digolongkan sebagai bentuk kebohongan yang tidak terlalu serius. Tetapi jika kebohongan itu bertujuan menghilangkan kebenaran dan mengarang sesuatu untuk merusak dan menyerang seseorang demi kepentingan pribadi, hal itu menjadi berbahaya. Kepercayaan serta kedekatan yang sudah dibangun dalam lingkungan pun akan rusak seketika.

Kecenderungan perilaku berbohong tentang jam kerja yang rendah pada pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional dapat diartikan memiliki kesadaran yang tinggi, Feldman mengatakan seharusnya orang-orang harus lebih sadar terhadap kecenderungan manusia untuk melakukan kebohongan ini. Kejujuran yang kita tanam menghasilkan hubungan yang baik dan menciptakan kepercayaan sejati. Pegawai yang berperilaku tersebut paham akan resiko dan mampu mempertahankan kredibilitas diri sendiri sebagai pegawai.

#### d. Pribadi Agresi

Dimensi terakhir dari variabel perilaku menyimpang ini merupakan bentuk penyimpangan perilaku serius yang diarahkan pada anggota organisasi. Hasil penelitian pada dimensi ini menunjukkan bahwa indikator Pelecehan Seksual mempunyai nilai pencapaian empiris lebih tinggisebesar 31,40% dibandingkan indikator lainnya dan Indikator Membahayakan Teman Kerja memiliki nilai pencapaian empiris terendah, sebesar 26%.

Tabel 4.18: Nilai Pencapaian Empiris Dimensi Pribadi Agresi

Indikator	No	Pernyataan	Skor empiris pernyataan	Skor teoritik Pernyataan	% Pencapaian Teoritis	% Pencapaian empiris
Pelecehan seksual	15	Sengaja melakukan sentuhan fisik ke rekan kerja yang membuat tidak nyaman	157	500	100	31.40
<b>Pencapaian Indikator</b>				500	100	<b>31.40</b>
Membahayakan	22	Menggunakan obat-obatan	130	500	33.33	8.67

		terlarang saat bekerja				
teman kerja	23	Menggunakan minuman beralkohol saat bekerja	131	500	33.33	8.73
	24	Membawa senjata tajam saat bekerja	132	500	33.33	8.80
<b>Pencapaian Indikator</b>				1500	100	<b>26</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Persoalan pelecehan seksual yang mencapai nilai tinggi dari indikator lainnya dapat diartikan bahwa pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional memiliki kecenderungan perilaku menyimpang yang serius antar individu. Pelecehan seksual didefinisikan sebagai ajakan dan permintaan untuk melakukan tindakan seksual yang ditolak dan tingkah laku verbal atau fisik yang bersifat seksual (Robbins, 2001). Perilaku menyimpang yang dilakukan individu ke individu lainnya dalam organisasi ini erat kaitannya dengan kekuasaan. Robbins (2001) mengungkapkan kebanyakan telaah membenarkan bahwa konsep kekuasaan itu sentral bagi pemahaman pelecehan seksual. Pelecehan bisa saja dilakukan seorang penyelia yang mempunyai kapasitas memberi imbalan dan memaksa. Begitupun pada rekan kerja, walaupun tidak mempunyai pengaruh kekuasaan jabatan, mereka dapat mempunyai pengaruh dan menggunakannya untuk melakukan pelecehan seksual. Kekuasaan pada tatanan rekan kerja ini bisa dalam bentuk menahan informasi, kerja sama, dan dukungan. Jika hal ini tidak cepat diantisipasi, bukan hanya menimbulkan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja, tapi juga meningkatkan perasaan frustrasi individu sebagai pegawai, dan juga bisa saja melakukan provokasi terhadap individu yang melakukan perilaku menyimpang tersebut.

Lain halnya, pada kecenderungan perilaku pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan Nasional di tatanan membahayakan rekan kerja yang memiliki nilai rendah dibanding

perilaku lainnya. Hal ini berkaitan dengan lingkungan kerja pemerintah yang memandang *tabu*kan perilaku menggunakan obat terlarang, minum beralkohol saat bekerja ataupun membawa senjata tajam. Sekalipun mungkin saja ada, maka perilaku ini mempunyai kecenderungan tertutup. Selalu berusaha untuk tidak diketahui oleh siapapun. Nilai norma dan dogma agama juga budaya kerja bisa saja berpengaruh besar akan rendahnya perilaku ini.

#### 4.4. Pembahasan dan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan analisis data menggunakan *spearman rank*, diperoleh informasi bahwa besarnya koefisien korelasi antara variabel pemaknaan kerja dengan perilaku menyimpang adalah sebesar -0,184 ( $P < 0,1$ ). Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara pemaknaan kerja dengan perilaku menyimpang pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional. Dimana semakin tinggi pemaknaan kerja akan di ikuti oleh semakin rendahnya perilaku menyimpang. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah pemaknaan kerja akan di ikuti oleh tingginya perilaku menyimpang.

Hasil uji *spearman rank* yang dilakukan pada variabel pemaknaan kerja dan perilaku menyimpang, dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.19: Hubungan Variabel Pemaknaan Kerja dengan Variabel Perilaku Menyimpang.

			Correlations	
			Pemaknaan kerja	Perilaku menyimpang
Spearman's rho	Pemaknaan kerja	Correlation Coefficient	1.000	-.184
		Sig. (2-tailed)	.	.067
		N	100	100

Perilaku menyimpang	Correlation Coefficient	-.184	1.000
	Sig. (2-tailed)	.067	.
	N	100	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hubungan variabel pemkanaan kerja (X) yang memiliki dimensi pemahaman terhadap diri sendiri, pemahaman terhadap pekerjaan dan rasa keseimbangan dengan variabel perilaku menyimpang (Y) yang dimensinya adalah penyimpangan produksi, penyimpangan properti, penyimpangan konflik, dan pribadi agresi ini terjadi karena adanya proses kognitif, persepsi terhadap ketidakseimbangan atau rasa ketidakadilan internal dan eksternal individu sebagai pegawai. Hal ini sejalan dengan teori *Causal Reasoning* yang diajukan Martinko dkk. (2002). Dalam teori ini Martinko dkk. Menyatakan bahwa sumber utama yang menjadi penyebab munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja adalah persepsi ketidakseimbangan, atau perasaan tentang ketidakadilan. Perasaan ketidakadilan inilah yang mempengaruhi atribusi (penilaian) seseorang terhadap apa yang menyebabkan munculkan kondisi tidak adil tersebut. Jika mereka percaya bahwa diri mereka sendirilah yang menyebabkan terjadinya kondisi tersebut (*internal attribution*) maka akan terlibat dalam perilaku menghancurkan diri sendiri (*self-destructive behavior*), namun jika mereka menilai bahwa penyebabnya adalah faktor eksternal (*external attribution*) seperti pimpinan, peraturan perusahaan yang tidak adil, maka mereka akan terlibat dalam perilaku pembalasan (dendam), dan kedua jenis perilaku ini sama-sama mengancam kesejahteraan organisasi dan anggota organisasi.

Proses kognisi sendiri merupakan bentuk dari atensi, kesadaran, persepsi, ingatan, bahasa, pemecahan masalah, dan kreatifitas. Sehingga ketika persepsi ketidakseimbangann muncul, maka perasaan bersalah atau malu sebagai bentuk dari *self-destructive* akan keluar. Begitupun perasaan marah atau frustrasi yang akan memuncullkan keinginan balas dendam.

## BAB V

### SARAN DAN KESIMPULAN

#### 5.1. Simpulan

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa berdasarkan hasil pengujian hipotesis diperoleh informasi ada hubungan negatif dan signifikan antara pemaknaan kerja dengan perilaku menyimpang pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional. Dimana semakin tinggi pemaknaan kerja akan diikuti oleh semakin rendahnya perilaku menyimpang, begitu juga sebaliknya, semakin rendah pemaknaan kerja akan diikuti oleh tingginya perilaku menyimpang.

Hubungan terjadi disebabkan oleh munculnya persepsi ketidakseimbangan, atau perasaan tentang ketidakadilan. Bahwa perasaan ketidakadilan inilah yang mempengaruhi atribusi (penilaian) seseorang terhadap apa yang menyebabkan munculnya kondisi tidak adil tersebut. Jika mereka percaya bahwa diri mereka sendirilah yang menyebabkan terjadinya kondisi tersebut (*internal attribution*) maka akan terlibat dalam perilaku menghancurkan diri sendiri (*self-destructive behavior*), namun jika mereka menilai bahwa penyebabnya adalah faktor eksternal (*external attribution*) seperti pimpinan, peraturan perusahaan yang tidak adil, maka mereka akan terlibat dalam perilaku pembalasan (*dendam*), dan kedua jenis perilaku ini sama-sama mengancam kesejahteraan organisasi dan anggota organisasi.

#### 5.2. Saran

Setelah mengetahui pengaruh variabel Pemaknaan Kerja dengan variabel Perilaku Menyimpang Pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional, maka penulis memberikan beberapa masukan kepada organisasi sehubungan dengan upaya untuk mengantisipasi perilaku menyimpang yang dilakukan pegawai di tempat kerja. Dalam hal ini, seyogyanya biro kepegawaian sesuai tugas dan fungsi selaku biro yang bertanggung jawab terhadap perkembangan pegawai di Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional, diharapkan dapat:

Melakukan telaah mendalam pada pegawai untuk mengetahui penyebab pasti pegawai memiliki rasa ketidakseimbangan yang mengarahkan kepada perilaku menyimpang. Ini adalah “*homework*” pengelola SDM, yaitu biro kepegawaian Sekretariat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nasional untuk menanggulangnya. Hal ini bisa saja dimulai dengan mengkaji lagi program-program pengembangan SDM, mensinkronisasikan antara keinginan pegawai terhadap lingkungan kerja, kepuasan pegawai terhadap rasa keadilan ditempat kerja.

Sedangkan saran untuk peneliti berikutnya adalah dalam penentuan sampel diharapkan menggunakan nilai kritis atau batas ketelitian dibawah sepuluh persen dan juga melakukan wawancara untuk memperdalam hasil analisa, sehingga bisa menghasilkan penelitian yang memiliki nilai signifikan lebih besar lagi, guna mengurangi bias pada penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alderfer, C.P, 1972, *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs In Organizational Setting*: Free Press, New York
- Appelbaum, Steven H., Deguire, Kyle J., and Lay, Mathieu, 2005, *The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior: Corporate Governance* Vol.5, Emerald Group Publishing.
- Armstrong, Michael, 2006, *A Handbook of Human Resources Management Practice*: Cambridge University Press, United Kingdom.
- Ashforth, Blake E & Pratt, Michael G, 2003, in Kim S. Cameron, Jane E. Dutton and Robert E. Quinn., *Positive Organizational Scholarship: Foundation of A New Discipline*: PublisedBerrett-Koehler
- Ayub, Nadia danRafif, Shagufta.2011. *The Relationship Between Work Motivation And Job Satisfaction*. Pakistan Business Review July 2011.
- Baron, R. danNeuman, J., 1998, *Workplace Aggression-The Iceberg Beneath The Tip of Workplace Violence: Evidence on It's Forms, Frequencies, and Targets: Journal of Business Ethics*, Vol.17.
- Bolin, Aaron danHeatherly, Linette. 2001. *Predictors Of Employee Deviance: The Relationship Between Bad Attitude and Bad Behavior*.Journal of Business and Psychology. Human Sciences Press, Inc.
- Burke, Ronald J. and Cooper, Cary L. CBE,. 2006, *The Human Resources Revolution: Research And Practice*:Elsevier Ltd, Oxford, UK.
- Chalofsky, Neal.E, 2010, *Meaningful Workplace: Published by Joseey-Bass (John Wiley & Sons, Inc)*, US America.
- Cherrington, D.J. (1994). *The Management of Individual Organizational Performance*.Second Edition.Allyn and Bacon.
- Csikszentmihalyi, M., 1990, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*: Harper & Row, New York.
- Denscombe, M. 2007. *The Good Research Guide (for small-scale research project)*, Third Edition. England: Open University Press
- Dessler, Garry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia* ,Terj. Benjamin Molan, Jakarta: PT. Prenhallindo,
- Drucker, Peter, 1993*Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*: Truman Talley Books, New York.
- Dunlop, Patrick D. and Lee, Kibeom, 2004, *Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel: Journal of Organizational Behavior*, Vol.25.

- Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. Pearson Education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing.
- Fadjar, Mukti, 2002, *Korupsidan Penegakan Hukum dalam pengantar Kurniawan, L, 2002, Menyingkap Korupsi di Daerah*, Intrans Malang
- Frankl, V.E., 1969, *The Will to Meaning*: New American Library, New York.
- Fryer, D. dan Payne, R., 1984, *Working Definitions: Quality of Working Life*.
- Furnham, A. 2002. *The Psychology of behavior at work, The Individual in the organization*. Hove and New York: Psychology Press.
- Furnham, Adrian dan Taylor, John. 2004. *The Dark Side of Behaviour at Work Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*. Palgrave Macmillan.
- Gibbons, 1971. *Non Parametrik Statistical Inference*. Gajah Mada University Press.
- Greenhaus, Jeffrey H. Collins, Karen M. dan Shawc Jason D. 2003. *The relation between work–family balance and quality of life*. Journal of Vocational Behavior 63 (2003) 510–531: Elsevier Science (USA).
- Gunawan, Yordan and Muammar, Azman., *Samuel Waksal And The Imclone Insider Trading Scandal: Self-Monitoring Theory And Deviant Workplace Behavior: International Institute Of Master Business And Administration National Cheng Kung University, Taiwan, Republic Of China*.
- Herzberg, F. Mausner, B. dan Snyderman, B.B., 1959, *The Motivation to Work*: Wiley, New York.
- Isaken, J., 2000, *Constructing Meaning Despite The Drudgery of Repetitive Work: Journal of Humanistic Psychology*.
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource management: Foundation Of Personal*, Richard D . Irwin. Inc. New York,.
- Jannah, L.M., Prasetyo, B., 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*: Rajawali Pers, Jakarta.
- Johnson, D.W. 1993. *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-actualization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kaplan, Howard B. dan Tolle, Jr., Glen C. 2006. *The Cycle of Deviant Behavior Investigating Intergenerational Parallelism*, Springer Science Business Media, LLC.
- Kerlinger, F.N. 2004. *Asas-asas penelitian behavioral*. Edisi ketiga. Yogyakarta.
- Koswara, E. 1991. *Teori-teori kepribadian*. Bandung : PT. Eresco.
- Kreitner, R. & Kicker, K. 2001. *Organizational Behavior*. Sixth Edition. New York.

- Latham, Gary P. 2007. *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage Publications, Inc.
- Leider, Richard J., 2004, *The Power of Purpose: Creating Meaning In Your Life And Work*: Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, California.
- Magnis-Suseno, Franz, 2009, Kota dan Kerja: Rangkaian Studium Generale, Jakarta.
- Mardiasmo, 2003, *Konsep Ideal Akuntabilitas dan Transparansi Organisasi Layanan Publik*, Majalah Swara MEP, Vol. 3 No. 8 Maret, MEP UGM, Jogjakarta.
- Mc.Graw Hill.
- Morin, Estelle, 2008, *The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment: The Institut de Recherche Robert-Sauve en Sante et en Securite du Travail (IRSST) Montreal*.
- MOW International Research Team, 1987, *The Meaning of Working*: Academic Press, New York.
- Muafi, 2011, *Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior: International Journal of Innovation, Management and Technology*, Vol.2.
- Muchinsky, Paul M. 2003. *Psychology Applied to Work. 7th edition*. Thomson
- Nitisemito, Alex S. 1996. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisiketiga, Jakarta : PT. Ghalia Indonesia.
- O'Leary-Kelly, A., Griffin, R. dan Glew, D. (1996), *Organizational Motivated Aggression: A Research Framework: Academy of Management Review*, Vol. 21.
- Oade, Aryanne,. 2009, *Managing Workplace Bullying How To Identify, Respond To And Manage Bullying Behavior In The Workplace*: Palgrave Macmillan, England.
- Peterson, D., 2002, *Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate: Journal of Business and Psychology*, Vol.17.
- Prasojo, Eko., 2012, *Aparatur Dalam Krisis Ekonomi*: <http://ekoprasojo.com/2012/02/18/aparatur-dalam-krisis-ekonomi/>
- Pryor, Frederic L. and Schaffer, David L., 1999, *Who's Not Working and Why*: Cambridge University Press.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisikesepuluh. Jakarta : PT Indeks
- Robinson, S dan Bennett, R., 1995a, *A Typology of Deviant Workplace Behaviours: A Multi-Dimensional Scaling Study: Academy of Management Journal*, Vol.38.

- Robinson, S dan Bennett, R., 1995b, *Workplace Deviance: It's Nature, It's Causes, and It's Manifestations: In R.J. Lewicki, R. J. Bies, and B.H. Sheppard (Eds), Research on Negotiation in Organization*, JAI Press, Greenwich.
- Roger, C.R., 1961, *On Becoming a Person*: Houghton Millin, Boston.
- Ros, Maria., Schwartz, Shalom H. and Surkiss, Shoshana., 1999, *Basic Individual Values, Work Values, and The Meaning of Work: Journal International Association of Applied Psychology*, Vol. 48.
- Rosso, Brent D., Dekas, Kathryn H., and Wrzesniewski, 2010, *On The Meaning Of Work: A Theoretical Integration and Review:Journal Research in Organizational Behavior*.
- Ryan, R.M., danDeci, E.L., 2001, *To Be Happy or To Be Self-Fulfilled: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being: In S. Fiske (ed.), Annual Review of Psychology Vol. 52*, Palo Alto.
- Ryff, C, 1989, *Happiness is Everything or is it? Explorations on The Meaning of Psychological Well Being: Journal of Personality and Social Psychology*.
- Sekaran, Uma, 2003, *Research Methods for Business*, 4<sup>th</sup> Edition (Kwan Men Yon, Penerjemah): PenerbitSalembaEmpat, Jakarta.
- Sirota, David. Mischkind, Louis A. dan Meltzer, Michael Irwin. 2005. *The Enthusiastic*
- Skarliki, D.P. danFolger, R., 1997, *Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, ad Interactional Justice: Journal of Applied Psychology*, Vol. 82.
- Stredwick, John., 2005, *An Introduction to Human Resources Management*: Published Elsevier Ltd, Oxford, UK.
- Streger, Michael F., Dik, Bryan J., and Duffy, Ryan, *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI): Journal of Career Assessment*.
- Templar, Richard. 2010. *The rules of work : a definitive code for personal success*, Pearson Education Ltd, United Kingdom.
- Thomas, Kenneth W. 2009. *Intrinsic Motivation At Work What Really Drives Employee Engagement*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Ulrich, Dave and Ulrich, Wendy., 2010, *The Why of Work*: McGraw Hill, United States.
- Umar, Husein, 2003, *MetodeRisetBisnis*: PT GramediaPustakaUtama, Jakarta.

Vardi, Yoav dan Weitz, Ely. 2004. *Misbehavior In Organizations Theory, Research, and Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London.

Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review*, 28, 622–632.

Wattimena, Reza A.A, 2011, *diktat Filsafat Manusia: Menjadi Manusia Otentik: Dosen Filsafat Politik, Fakultas Filsafat UNIKA Widya Mandala, Surabaya*. [http://filsafat.wima.ac.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=97:makna-kerja-dalam-hidup-manusia&catid=3:berita-filsafat](http://filsafat.wima.ac.id/index.php?option=com_content&view=article&id=97:makna-kerja-dalam-hidup-manusia&catid=3:berita-filsafat)

Wright, Bradley E, 2004, *The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories: Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14.

Wrzesniewski, Amy. 2003, *Finding Positive Meaning in Work*: In Kim S. Cameron, Jane E. Dutton and Robert E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers.

Wrzesniewski, Amy. Dutton, Jane E. and Debebe, Gelaye., 2003, *Interpersonal Sensemaking and The Meaning of Work: Journal Research in Organizational Behavior*, Vol.25, Elsevier Ltd.

[www.kemendikbud.go.id](http://www.kemendikbud.go.id)

..., 2010, *Survei Integritas KPK dan Indeks Persepsi Korupsi TII: Komisi Pemberantasan Korupsi Jakarta*, [www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id)

..., 2011: *Indonesian Corruption Watch (ICW) Jakarta*, [www.antikorupsi.org](http://www.antikorupsi.org)

..., 2012, *ICW Desak Kemendikbud Jujur Soal Kecurangan UN*: <http://www.mediaindonesia.com/read/2012/04/04/315918/293/14/-ICW-Desak-Kemendikbud-Jujur-Soal-Kecurangan-UN>

Kepada Yth:

**Bapak/Ibu/Saudara**

Di

Jakarta

Dalam rangka menyelesaikan studi Program Pascasarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Indah Dwi Haryani

NPM : 1006798152

Program Studi : Ilmu Administrasi

Kekhususan : Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk menjadi responden dalam penelitian ini yang akan digunakan sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program studi Pascasarjana.

Tidak ada jawaban yang salah atau benar atas pernyataan yang akan Bapak/Ibu/Saudara berikan, tetapi kami sangat mengharapkan kejujuran dan keikhlasan dalam menjawab setiap pertanyaan kuesioner yang kami sediakan.

Kami sangat menjunjung tinggi komitmen dan kepercayaan yang Bapak/Ibu/Saudara berikan serta menjaga kerahasiaan identitas serta jawaban dari kuesioner ini.

Atas perhatian dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Jakarta, Mei 2012.

Peneliti

Indah Dwi Haryani

### **PETUNJUK PENGISIAN:**

1. Untuk setiap pertanyaan, berikan tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara atau yang paling mendekati pendapat Bapak/Ibu/Saudara.
2. Tiap pertanyaan hanya memilih 1 jawaban.
3. Bacalah pernyataan dengan baik sebelum menjawab.
4. Poin pilihan jawaban pernyataan:

<b>STS</b>	:Sangat Tidak Setuju, dengan nilai 1.
<b>TS</b>	: Tidak Setuju, dengan nilai 2.
<b>N</b>	: Netral, dengan nilai 3.
<b>S</b>	: Setuju, dengan nilai 4.
<b>SS</b>	: Sangat Setuju, dengan nilai 5.

**Selamat Mengerjakan dan Terima Kasih ☺**

#### **I. IDENTITAS RESPONDEN**

##### **1. Jenis Kelamin**

- (1) Laki-laki
- (2) Perempuan

##### **2. Status Perkawinan**

- (1) Menikah
- (2) Belum Menikah

##### **3. Usia**

- (1) < 20 Tahun
- (2) 21 - 25 Tahun
- (3) 26 - 30 Tahun
- (4) 31 - 35 Tahun
- (5) 36 - 40 Tahun
- (6) > 40 Tahun

##### **4. Pendidikan Terakhir**

- (1) SMA
- (2) D3
- (3) S1
- (4) S2
- (5) S3

##### **5. Masa Kerja**

- (1) < 1 Tahun
- (2) 1 - 2 Tahun
- (3) 3 - 4 Tahun
- (4) 5 - 6 Tahun
- (5) > 6 Tahun

##### **6. Jabatan**

- (1) Eselon I
- (2) Eselon II
- (3) Eselon III
- (4) Eselon IV
- (5) Staff

## II. PERNYATAAN PERTAMA

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Menyadari pikiran saat akan bekerja					
2.	Menyadari keadaan tubuh saat akan bekerja					
3.	Menyadari emosi diri ( <i>mood</i> ) saat akan bekerja					
4.	Bersemangat saat akan bekerja					
5.	Anda menyadari tujuan hidup anda					
6.	Pekerjaan anda mendukung tujuan hidup anda					
7.	Bersikap sopan dengan rekan kerja					
8.	Tidak memaksakan ide/saran dengan rekan kerja					
9.	Memberikan pelayanan yang baik pada orang lain di lingkungan kerja					
10.	Memberikan <i>support</i> pada orang lain di lingkungan kerja					
11.	Senang membantu orang lain di lingkungan kerja					
12.	Memiliki keinginan untuk terus belajar					
13.	Anda berusaha bertahan dalam suatu pekerjaan					
14.	Anda tetap gigih bekerja ketika menghadapi hambatan					
15.	Anda tabah ketika menghadapi situasi yang buruk					
16.	Melihat kesulitan sebagai tantangan untuk diatasi bukan untuk dihindari					
17.	Memasang target kerja lebih tinggi dibanding yang lain					
18.	Mengetahui cara mengatasi setiap hambatan yang muncul dalam pekerjaan					
19.	Percaya diri akan berhasil melewati hambatan yang muncul dalam pekerjaan					
20.	Mengambil pelajaran dari pengalaman kerja					
21.	Memiliki kemampuan memperbaiki permasalahan					
22.	Memiliki keinginan untuk bekerja lebih baik					
23.	Pekerjaan anda sesuai dgn tujuan hidup					
24.	Lingkungan kerja sesuai dengan <i>style</i> kerja anda					
25.	Lingkungan kerja sesuai dengan kepribadian anda					
26.	Menyadari diri ketika tidak tahu dalam melakukan pekerjaan					
27.	Menyadari diri ketika tidak mampu dalam melakukan pekerjaan					
28.	Menyadari diri ada bagian yang berkembang dalam pekerjaan					
29.	Memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam melakukan pekerjaan					

30.	Tuntutan pekerjaan anda mampu meningkatkan kinerja					
31.	Menggunakan potensi anda dalam bekerja					
32.	Berkeinginan untuk menggali lebih jauh potensi anda					
33.	Selalu ingin tahu pokok permasalahan dalam suatu pekerjaan					
34.	Mencari informasi-informasi baru untuk meningkatkan pengetahuan					
35.	Mempelajari kesesuaian informasi baru dengan pengetahuan yang dimiliki sekarang					
36.	Mempunyai keinginan mempelajari lebih dalam pengetahuan yang baru					
37.	Mempertimbangkan lebih dulu untuk memasukan informasi sebagai data baru					
38.	Menyimpulkan penemuan pengetahuan yang baru yang bersumber dari informasi-informasi tersebut					
39.	Merasa senang ketika menemukan pengetahuan baru					
40.	Menerima perubahan yang menghantarkan pada pengertian					
41.	Menerima perubahan yang menghantarkan pada respon ( <i>feedback</i> )					
42.	Mempersiapkan diri dengan pengetahuan sesuai tujuan					
43.	Menunjukkan kegigihan dalam berkerja					
44.	Diberi peluang untuk mengerjakan pekerjaan sesuai tujuan					
45.	Diberi kebebasan dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai yang di inginkan					
46.	Peran kerja yang anda lakukan mempunyai pengaruh pada lingkungan kerja					
47.	Menyempatkan diri berlibur dengan keluarga					
48.	Menyempatkan diri melakukan <i>hobby</i>					
49.	Menyempatkan diri bersilaturahmi dengan keluarga					
50.	Menghadiri undangan dari rekan kerja (pernikahan, sunatan, kelahiran, kematian, hari raya, dll)					
51.	Memberi perhatian pada rekan kerja yang tertimpa masalah					
52.	Menggunakan waktu luang untuk membangun hubungan baik dengan rekan kerja					
53.	Tidak bersikap sinis pada rekan kerja					
54.	Mampu bersikap rileks ketika ada permasalahan dengan rekan kerja					

55.	Tidak membawa permasalahan pribadi pada pekerjaan					
56.	Mendiskusikan permasalahan pekerjaan dengan rekan kerja terkait					

### III. PERNYATAAN KEDUA

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)
1.	Meninggalkan pekerjaan sebelum selesai					
2.	Suka menggunakan jam istirahat berlebihan					
3.	Memperlambat kerja agar tidak ditambah dengan pekerjaan lainnya					
4.	Sengaja membuat harga lebih besar dari harga sebenarnya dalam bukti pembayaran					
5.	Sengaja memilih harga yang lebih tinggi untuk mendapat fasilitas lebih baik ketika perjalanan dinas					
6.	Menilai hasil pekerjaan rekan kerja berdasarkan perasaan pribadi					
7.	Bergosip tentang teman kerja dengan teman kerja lainnya					
8.	Menunjuk teman kerja ketika pekerjaan salah					
9.	Sengaja mengatakan hal yang tidak benar kepada rekan kerja untuk mengadu domba					
10.	Sengaja merusak properti kantor untuk kepentingan pribadi					
11.	Mengambil properti kantor untuk kepentingan pribadi					
12.	Menerima pemberian barang dari seseorang untuk memperlancar proses pekerjaan yang berkaitan dengannya					
13.	Menerima pemberian uang dari seseorang untuk memperlancar proses pekerjaan yang berkaitan dengannya					
14.	Beralasan ada kepentingan kantor di luar tempat kerja ketika terlambat datang					
15.	Sengaja melakukan sentuhan fisik ke rekan kerja yang membuat tidak nyaman					
16.	Berkata vulgar mengenai teman kerja					
17.	Menyumpahi rekan kerja					
18.	Bercanda mengandung SARA					
19.	Sengaja mengambil barang pribadi rekan kerja					
20.	Mengakui ide/pemikiran rekan kerja sebagai ide anda					
21.	Sengaja mengambil uang dari rekan kerja					
22.	Menggunakan obat-obatan terlarang saat bekerja					
23.	Menggunakan minuman beralkohol saat bekerja					
24.	Membawa senjata tajam saat bekerja					



```

RELIABILITY  /VARIABLES=item_1 item_2 item_3 item_4 item_5 item_6 item_7
item_8 item_9 Item_10 Item_11 item_12 item_13 item_14 item_15 item_16
item_17 item_18 item_19 item_20 item_21 item_22 item_23 item_24 item_25
item_26 item_27 item_28 item_29 item_30 item_31 item_32 item_33 item_34
item_35 item_36 item_37 item_38 item_39 item_40 item_41 item_42 item_43
item_44 item_45 item_46 item_47 item   _48 item_49 item_50 item_51 item_52
item_53 item_54 item_55 item_56  /SCALE('analisis reliabilitas dan validitas
variabel pemaknaan kerja') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

### Notes

Output Created		20-Jun-2012 00:44:41
Comments		
Input	Data	D:\GoRoJo\tesis yuk indah\pemaknaan kerja.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	100
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	<pre> RELIABILITY /VARIABLES=item_1 item_2 item_3 item_4 item_5 item_6 item_7 item_8 item_9 Item_10 Item_11 item_12 item_13 item_14 item_15 item_16 item_17 item_18 item_19 item_20 item_21 item_22 item_23 item_24 item_25 item_26 item_27 item_28 item_29 item_30 item_31 item_32 item_33 item_34 item_35 item_36 item_37 item_38 item_39 item_40 item_41 item_42 item_43 item_44 item_45 item_46 item_47 item_48 item_49 item_50 item_51 item_52 item_53 item_54 item_55 item_56 /SCALE('analisis reliabilitas dan validitas variabel pemaknaan kerja') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL. </pre>	
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.008

[DataSet0] D:\GoRoJo\tesis yuk indah\pemaknaan kerja.sav

### Scale: analisis reliabilitas dan validitas variabel pemaknaan kerja

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	56

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	217.24	464.447	.641	.955
item_2	217.24	464.871	.599	.955
item_3	217.36	467.647	.483	.955
item_4	217.18	462.957	.551	.955
item_5	216.98	464.464	.560	.955
item_6	217.53	465.706	.411	.956
item_7	217.03	463.504	.650	.955
item_8	217.43	462.813	.614	.955
item_9	216.97	468.736	.565	.955
Item_10	217.08	470.155	.471	.955
Item_11	217.14	472.930	.377	.956
item_12	216.91	468.669	.526	.955
item_13	217.82	465.482	.455	.956
item_14	217.37	463.730	.641	.955

item_15	217.46	461.806	.583	.955
item_16	217.16	470.641	.458	.956
item_17	217.77	460.017	.565	.955
item_18	217.52	464.313	.641	.955
item_19	217.34	465.297	.581	.955
item_20	217.10	465.667	.646	.955
item_21	217.48	466.979	.594	.955
item_22	217.05	467.826	.533	.955
item_23	217.88	463.985	.490	.955
item_24	218.09	463.638	.489	.956
item_25	218.12	467.076	.428	.956
item_26	217.73	464.644	.546	.955
item_27	217.67	472.526	.382	.956
item_28	217.51	476.050	.253	.956
item_29	217.44	471.825	.420	.956
item_30	217.63	466.134	.504	.955
item_31	217.36	464.132	.648	.955
item_32	217.19	466.580	.566	.955
item_33	217.41	468.487	.495	.955
item_34	217.12	474.753	.333	.956
item_35	217.31	462.337	.686	.955
item_36	217.27	466.280	.595	.955
item_37	217.39	466.079	.551	.955
item_38	217.52	470.838	.448	.956
item_39	217.17	468.284	.537	.955
item_40	217.37	467.448	.582	.955
item_41	217.44	469.966	.535	.955
item_42	217.42	465.478	.673	.955
item_43	217.29	465.683	.631	.955
item_44	217.62	465.612	.495	.955
item_45	217.82	466.371	.394	.956
item_46	217.52	468.777	.486	.955
item_47	217.16	467.004	.469	.956
item_48	217.25	463.583	.523	.955

item_49	217.07	470.106	.470	.955
item_50	217.22	469.224	.366	.956
item_51	217.13	471.609	.494	.955
item_52	217.29	468.006	.546	.955
item_53	217.15	465.482	.573	.955
item_54	217.43	466.207	.620	.955
item_55	217.20	461.677	.552	.955
item_56	217.25	469.018	.465	.956

```

RELIABILITY  /VARIABLES=item_1 item_2 item_3 item_4 item_5 item_6 item_7
item_8 item_9 Item_10 Item_11 item_12 item_13 item_14 item_15 item_16
item_17 item_18 item_19 item_20 item_21 item_22 item_23 item_24
/SCALE('analisis reliabilitas dan validitas variabel perilaku menyimpang') ALL
/MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL.

```

## Reliability

### Notes

Output Created		20-Jun-2012 00:48:34
Comments		
Input	Data	D:\GoRoJo\tesis yuk indah\perilaku menyimpang.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	100
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	<pre> RELIABILITY /VARIABLES=item_1 item_2 item_3 item_4 item_5 item_6 item_7 item_8 item_9 Item_10 Item_11 item_12 item_13 item_14 item_15 item_16 item_17 item_18 item_19 item_20 item_21 item_22 item_23 item_24  /SCALE('analisis reliabilitas dan validitas variabel perilaku menyimpang') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL. </pre>	
Resources	Processor Time	0:00:00.000
	Elapsed Time	0:00:00.007

[DataSet1] D:\GoRoJo\tesis yuk indah\perilaku menyimpang.sav

### Scale: analisis reliabilitas dan validitas variabel perilaku menyimpang

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.960	24

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	37.03	142.534	.616	.959
item_2	36.91	142.891	.623	.959
item_3	37.02	142.181	.723	.958
item_4	37.24	143.093	.686	.958
item_5	36.88	142.571	.524	.961
item_6	36.92	144.983	.546	.960
item_7	36.90	140.758	.632	.959
item_8	37.06	143.613	.560	.960
item_9	37.37	141.084	.832	.957
Item_10	37.42	142.691	.810	.957
Item_11	37.38	144.602	.677	.958
item_12	37.20	143.960	.703	.958
item_13	37.18	142.715	.721	.958
item_14	36.93	144.389	.624	.959
item_15	37.28	143.396	.725	.958
item_16	37.24	142.629	.745	.958
item_17	37.32	142.179	.748	.958
item_18	37.32	142.381	.769	.958
item_19	37.41	142.426	.806	.957
item_20	37.41	143.881	.710	.958
item_21	37.51	143.444	.803	.957
item_22	37.55	143.563	.812	.957
item_23	37.54	143.362	.798	.957
item_24	37.53	143.726	.791	.958

**Descriptives**

		Statistic	Std. Error	
Pemaknaan kerja	Mean	221.32	2.199	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	216.96	
		Upper Bound	225.68	
	5% Trimmed Mean	222.00		
	Median	222.00		
	Variance	483.594		
	Std. Deviation	21.991		
	Minimum	116		
	Maximum	274		
	Range	158		
	Interquartile Range	22		
	Skewness	-1.042	.241	
	Kurtosis	4.773	.478	
	Perilaku menyimpang	Mean	38.85	1.247
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	36.38	
		Upper Bound	41.32	
5% Trimmed Mean		37.79		
Median		37.50		
Variance		155.482		
Std. Deviation		12.469		
Minimum		24		
Maximum		117		
Range		93		
Interquartile Range		16		
Skewness		2.776	.241	
Kurtosis		15.054	.478	

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Pemaknaan kerja	.096	100	.024	.935	100	.000
Perilaku menyimpang	.117	100	.002	.790	100	.000

a. Lilliefors Significance Correction

## Nonparametric Correlations

**Correlations**

			Pemaknaan kerja	Perilaku menyimpang
Spearman's rho	Pemaknaan kerja	Correlation Coefficient	1.000	-.184
		Sig. (2-tailed)	.	.067
		N	100	100
	Perilaku menyimpang	Correlation Coefficient	-.184	1.000
		Sig. (2-tailed)	.067	.
		N	100	100

**Correlations**

			Perilaku menyimpang	Kesadaran diri	Kesadaran pekerjaann	Rasa keseimbangan
Spearman's rho	Perilaku menyimpang	Correlation Coefficient	1.000	-.103	-.097	-.362**
		Sig. (2-tailed)	.	.308	.337	.000
		N	100	100	100	100
	Kesadaran diri	Correlation Coefficient	-.103	1.000	.702**	.560**
		Sig. (2-tailed)	.308	.	.000	.000
		N	100	100	100	100
	Kesadaran pekerjaann	Correlation Coefficient	-.097	.702**	1.000	.536**
		Sig. (2-tailed)	.337	.000	.	.000
		N	100	100	100	100
	Rasa keseimbangan	Correlation Coefficient	-.362**	.560**	.536**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	100	100	100	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

Form Ak 8

**BORANG KONSULTASI RANCANGAN TESIS**

Nama Mahasiswa : **INDAH DWI HARYANI**  
NPM : **1006798152**  
Kekhususan : **ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SDM**  
Pembimbing : **PROF. DRS. AZHAR KASIM, MPA, Ph.D.**

No.	Hari/Tgl	Materi Konsultasi	Paraf Pembimbing
1.	Kemis, 7 Juni /12	Perbaikan BAB II dan BAB III	Az
2.	Jumat, 15 Juni /12	Review BAB I s.d BAB IV	Az
3.	Senin, 18 Juni /12	Review BAB I s.d BAB V	Az
4.	Jumat, 22 Juni /12	Acc sidang tesis	Az
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Ket:Apabila kolom ini kurang dapat diperbanyak sendiri



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
PROGRAM PASCASARJANA

Gd. Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax. (021) 3921088  
Gd. Mochtar Lt.3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp. / Fax. (021) 3141831  
www.ui.ac.id ; www.admsci.ui.ac.id

Form Ak 8

**BORANG KONSULTASI RANCANGAN TESIS**

Nama Mahasiswa : **INDAH DWI HARYANI**  
NPM : **1006708152**  
Kekhususan : **ADMINISTRASI DAN PENGEMBANGAN SDM**  
Pembimbing : **DRS. PANTIUS D. SOELING, M.Si**

No.	Hari/Tgl	Materi Konsultasi	Paraf Pembimbing
1.	28/3/2012	Tema tesis	
2.	30/4/12	BAB I & BAB II	
3.	3/5/12	BAB III	
4.	7/5/12	ACC sedang proposal tesis	
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Ket:Apabila kolom ini kurang dapat diperbanyak sendiri



**UNIVERSITAS INDONESIA**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**  
**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Gedung Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax (021) 3921088  
Gedung Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp/Fax: (021) 3141831  
<http://www.ui.ac.id>, [www.admsci.ui.ac.id](http://www.admsci.ui.ac.id)

**BORANG KEHADIRAN DALAM UJIAN PROPOSAL TESIS/UJIAN TESIS\*)**

Nama Mahasiswa : Indah Haryani  
NPM : 1006798152

No.	Hari/Tgl	Jenis Ujian**)	Nama Mahasiswa	Judul Tesis	Ttd. Ketua Ujian
1	Kamis / 1 Maret 2012	B	Arwan Syarif	Efektifitas Implementasi Kebijakan Sekolah Bertaraf Internasional di SMPN 5 dan SMAN 3 Bandung	
2	KAMIS / 1 MARET 2012	A	YAYANG ABDUL RACHMAN MURDJAJA	ANALISIS KINERJA ORGANISASI DIREKTORAT PATEN DALAM PERSPEKTIF MCKINSEY	
3	Rabu, 18 Maret 2012	A	Rini Aniviani Frijanti	Analisis Desain Pelatihan Pengas Penelaah untuk Meningkatkan Kepuasan Stakeholders DJA	
4	Kamis / 5 April 2012	A	Prakoso Bhairawa Putera	Kebijakan Iptek dan Inovasi di daerah dlm rangka sistem inovasi. Studi kasus: Jktim dan Sumsel	
5	Jumat, 29 Juni 12	B	Prakoso Bhairawa Putera	Potret Kebijakan IPTeK dan Inovasi di daerah dlm konteks sistem inovasi	
6	Jumat, 29 Juni 12	B	Amanda Sari	Pengaruh. Store Atmosphere Terhadap Impulse Buying pada Konsumen 7-11 Jkt	

Keterangan:

\*) Salah satu persyaratan untuk mendaftar Ujian Proposal Tesis adalah menghadiri sekurang-kurangnya 4(empat) kali Ujian Proposal Tesis mahasiswa lain dan salah satu persyaratan untuk mendaftar Ujian Tesis adalah menghadiri sekurang-kurangnya 4(empat) kali Ujian Tesis mahasiswa lain.

\*\*\*) Tuliskan "A" untuk Ujian Proposal Tesis dan "B" untuk Ujian Tesis

Borang ini Tidak Boleh Hilang dan WAJIB diserahkan ke Sekretariat bersamaan dengan pengumpulan Proposal/Tesis yang siap uji



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA

Gedung Mardjono Reksodiputro Lt. 1, Jl. Salemba Raya No. 4 Jakarta 10430  
Telp. (021) 3913606, 3913607, Fax (021) 3921088  
Gedung Mochtar Lt. 3, Jl. Pegangsaan Timur No. 16 Jakarta 10320  
Telp/Fax: (021) 3141831  
<http://www.ui.ac.id>, [www.admsci.ui.ac.id](http://www.admsci.ui.ac.id)

BORANG KEHADIRAN DALAM UJIAN PROPOSAL TESIS/UJIAN TESIS\*)

Nama Mahasiswa : Indah Haryani  
NPM : 1006758152

No.	Hari/Tgl	Jenis Ujian**)	Nama Mahasiswa	Judul Tesis	Ttd. Ketua Ujian
1	Jumat 13/4/12	A	Yan Hermawan	Analisis faktor yg mempengaruhi Employee Engagement; Studi Kasus Biro Umum Badan Pengawas Obat.	
2	Jumat, 13/4/12	A	Noveni M. Malle	Analisis Kualitas Bahan Ajar UT sbg PT Jarak Jauh (Studi pd UPB) - UT FUPANG)	
3	Jumat, 13/4/12	A	Prima	Analisis Strategi Bersaing UKM Berbasis E-Marketing	
4	Kamis, 31/5/12	A	Dedie A. Rachim	Efektivitas program wilayah bebas dr korupsi (wbk) dlm rangka pelaksanaan intruksi presiden no. 5 thn 2004 ttg percepatan	
5	Jumat 29/6/12	B	Yan Hermawan	<del>Pembantasan korupsi</del> Analisis faktor yg mempengaruhi Employee Engagement di BPOM	
6	Jumat, 29/6/12	B	Prima Nurita R.	Promosi Promosian Internet (E-Marketing) dlm Meningkatkan Share Konsumer.	

Keterangan:

\*) Salah satu persyaratan untuk mendaftar Ujian Proposal Tesis adalah menghadiri sekurang-kurangnya 4(empat) kali Ujian Proposal Tesis mahasiswa lain dan salah satu persyaratan untuk mendaftar Ujian Tesis adalah menghadiri sekurang-kurangnya 4(empat) kali Ujian Tesis mahasiswa lain.

\*\*) Tuliskan "A" untuk Ujian Proposal Tesis dan "B" untuk Ujian Tesis

Borang ini Tidak Boleh Hilang dan WAJIB diserahkan ke Sekretariat bersamaan dengan pengumpulan Proposal/Tesis yang siap uji

## **RIWAYAT HIDUP**

### **IDENTITAS DIRI**

Nama : Indah DwiHaryani  
Tempat Tanggal Lahir : Palembang, 22 Oktober 1982  
NPM : 1006798152  
Alamat : Jl. SetiabudiTimur I, No.4, Jakarta Selatan  
Email : haryanindah@yahoo.co.id

### **RIWAYAT PENDIDIKAN**

Sekolah Dasar : SD Negeri 106 Palembang  
Lulus Tahun 1994  
Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 24 Paembang  
Lulus Tahun 1997  
Sekolah Menengah Atas : SMA YKPP 1 Palembang  
Lulus Tahun 2000  
Diploma : FISIP- IlmuKomunikasi  
UniversitasGadjahMada  
Lulus Tahun 2003  
Strata 1 : Fakultas Komunikasi  
Universitas Padjajaran  
Lulus Tahun 2007

### **RIWAYAT PEKERJAAN**

2008 – 2010 : Staff HumasKemdiknas  
2011 – 2012 : Junior Consultant. PT. ITTC