



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PENGARUH ETIKA ORGANISASI TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PADA PERUM PERCETAKAN UANG RI**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen**

**SASMOYO DIMAS RADITYO  
0906621395**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN UMUM  
JAKARTA  
DESEMBER 2010**

## HALAMAN PENYERTAAN ORISINALITAS

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

**Nama : Sasmoyo Dimas Radityo**

**NPM : 0906621395**

**Tanda Tangan :** 


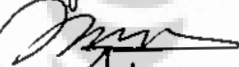

**Tanggal : 14 Desember 2010**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Sasmoyo Dimas Radityo  
NPM : 0906621395  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Pengaruh Etika Organisasi Terhadap Kepuasan  
Kerja di Perum Percetakan Uang RI

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Yanki Hartijasti, MBA (  )  
Penguji : Junino Jahja, MBA (  )  
Penguji : Tigor Pangaribuan, MBA (  )

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 29 Desember 2010

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul "Pengaruh Etika Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja pada Perum Percetakan Uang RI".

Penelitian ini dikerjakan sebagai syarat untuk menempuh ujian pascasarjana pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya ucapkan terima kasih banyak kepada dosen pembimbing, Ibu Dr. Yanki Hartijasti, MBA, atas bimbingan, arahan dan petunjuk yang diberikan hingga selesainya penelitian ini. Ucapan terima kasih juga dipersembahkan saya kepada pihak-pihak berikut antara lain :

- 1) Kedua orang tua dan anggota keluarga di rumah yang telah mempercayai saya dalam pengerjaan dan penyelesaian penelitian ini.
- 2) Alissa Maresh, yang telah mendukung penuh penulisan penelitian ini.
- 3) Bapak Prof. Rhenald Kasali, Ph.D., selaku Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- 4) Seluruh dosen Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah memberikan ilmunya kepada saya dalam rangka selesainya penelitian ini.
- 5) Bapak Junino Jahja, MBA, selaku Direktur Utama Perum Peruri tempat penelitian dilakukan.
- 6) Bapak Slamet, Bapak Agus, dan Mbak Rian dari Perum Peruri, yang telah menjadi narasumber untuk wawancara penelitian.
- 7) Bapak Paul dari Perum Peruri, yang telah membantu di dalam penyebaran kuesioner dan pengumpulan data.
- 8) Teman-teman kelas B091 seperjuangan saya saat menempuh kuliah di Magister Manajemen Fakultas Indonesia.

- 9) Semua teman saya yang secara tidak langsung telah mendukung selesainya penelitian ini.
- 10) Serta pihak-pihak lain yang tidak tersebut.

Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi siapa saja pembacanya.



Jakarta, Desember 2010

Sasmoyo Dimas Radityo

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

---

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

Nama : Sasmoyo Dimas Radityo  
NPM : 0906621395  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

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

**Pengaruh Etika Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja  
Pada Perum Percetakan Uang RI**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan 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 : 14 Desember 2010

Yang menyatakan



(Sasmoyo Dimas Radityo)

## ABSTRAK

Nama : Sasmoyo Dimas Radityo  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Pengaruh Etika Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja  
Pada Perum Percetakan Uang RI

Etika organisasi adalah salah satu variabel yang dapat menentukan *output* organisasi seperti kepuasan kerja. Pimpinan organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja sesuai keinginan melalui menggunakan, mendukung dan memberi penghargaan perilaku yang beretika. Etika organisasi terdiri dari *top management support for ethical behavior*, *the organization's ethical climate*, dan *association between ethical behavior and career success*. Objek penelitian ini adalah kantor pusat Perum Percetakan Uang RI, merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang percetakan uang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil sebuah survei oleh 72 responden, hanya ditemukan pengaruh *association between ethical behavior and career success* terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci :  
Etika organisasi, kepuasan kerja, perilaku yang beretika

## ABSTRACT

Name : Sasmoyo Dimas Radityo  
Study Program : Master of Management  
Title : The Effect of Organizational Ethics Toward Job Satisfaction at Perum Percetakan Uang RI

Organizational ethics is one of variables that could determined organizational outcome such as job satisfaction. Organizational leaders can favorably influence job satisfaction by engaging in, supporting and rewarding ethical behavior. Organizational ethics comprises of top management support for ethical behavior, the organization's ethical climate, and the association between ethical behavior and career success. This study focused on the head office of Perum Percetakan Uang RI, one of BUMN companies on money printing industry. The objective of this study is to analyze the effect of organizational ethics toward job satisfaction. Based on a survey of 72 employees, only the association between ethical behavior and career success are found to have an effect on job satisfaction

**Keywords :** organizational ethics, job satisfaction, ethical behavior



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.4 Sistematika Pembahasan.....	5
<b>2. KERANGKA TEORITIS.....</b>	<b>7</b>
2.1 Kepuasan Kerja.....	7
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	7
2.1.2 Efek Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan.....	8
2.1.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja.....	9
2.2 Etika.....	10
2.2.1 Pengertian Etika.....	10
2.2.2 Tujuan Etika.....	11
2.2.3 Studi Etika.....	13
2.3 Etika dan Kode Etik Organisasi ( <i>Code of Conduct</i> ).....	14
2.4 Prinsip-prinsip Etika.....	16
2.5 Model Perilaku Beretika Individual.....	17
2.6 Etika Organisasi.....	18
2.6.1 <i>Top Management Support for Ethical Behavior</i> .....	18
2.6.2 <i>Ethical Climate</i> .....	19
2.6.3 <i>Association between Ethical Behavior and Career Success</i> .....	21
2.7 Hubungan Etika Organisasi dengan Kepuasan Kerja.....	22
2.8 Penelitian-penelitian Sebelumnya.....	24
2.9 Kerangka Pemikiran.....	25
2.10 Perumusan Hipotesis.....	25
<b>3. METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>27</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	27
3.2 Variabel dan Pengukuran.....	27
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.4 Uji Instrumen.....	34
3.4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	34
3.4.2 Hasil Uji Instrumen.....	35
3.5 Metode Analisis Data.....	36

<b>4. PROFIL PERUSAHAAN.....</b>	<b>38</b>
4.1 Sekilas Mengenai Perum Peruri.....	38
4.2 Visi, Misi, dan Tata Nilai Perum Peruri.....	40
4.3 Tugas Perum Peruri.....	40
4.4 Struktur Organisasi.....	41
4.5 Pemberitaan Media Terkait Perum Peruri.....	44
4.6 Hasil Wawancara Mengenai Pemberitaan Media Terkait Perum Peruri.....	45
<b>5. ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	<b>47</b>
5.1 Analisis Profil Karyawan Perum Percetakan Uang RI.....	47
5.2 Analisis Etika Organisasi pada Perum Percetakan Uang RI.....	52
5.2.1 Analisis <i>Top Management Support for Ethical Behavior</i> pada Perum Percetakan Uang RI.....	52
5.2.2 Analisis <i>The Organization's Ethical Climate</i> pada Perum Percetakan Uang RI.....	52
5.2.3 Analisis <i>Association Between Ethical Behavior and Career Success</i> pada Perum Percetakan Uang RI.....	53
5.2.4 Analisis Persepsi Karyawan Tiap <i>Level</i> Jabatan Terhadap Etika Organisasi.....	54
5.2.5 Analisis Persepsi Karyawan Tiap Rentang Lama Bekerja Terhadap Etika Organisasi.....	55
5.3 Analisis Kepuasan Kerja Karyawan pada Perum Percetakan Uang RI.....	55
5.4 Analisis Pengaruh Etika Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja.....	58
5.5 Hasil Pengujian Hipotesis.....	59
5.6 Diskusi.....	60
<b>6. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>69</b>
6.1 Kesimpulan.....	69
6.2 Implikasi Manajerial.....	70
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	71
6.4 Saran.....	72
<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>	<b>73</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>77</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Alat Pengukuran.....	29
Tabel 3.2	Hasil Uji Instrumen.....	35
Tabel 3.3	Pernyataan yang Dihapus Dalam Uji Instrumen.....	36
Tabel 5.1	Data Jenis Kelamin Responden.....	47
Tabel 5.2	Data Usia Responden.....	47
Tabel 5.3	Data Pendidikan Terakhir Responden.....	47
Tabel 5.4	Data Lama Bekerja Responden.....	48
Tabel 5.5	Data Divisi Responden.....	48
Tabel 5.6	Data <i>Level</i> Jabatan Responden.....	49
Tabel 5.7	Data Jumlah Bawahan Responden.....	49
Tabel 5.8	<i>Crosstabs</i> Antara <i>Level</i> Jabatan, Lama Bekerja, dan Jenis Kelamin.....	50
Tabel 5.9	<i>Crosstabs</i> Antara <i>Level</i> Jabatan, Lama Bekerja, dan Pendidikan Terakhir.....	51
Tabel 5.10	Analisis <i>Top Management Support for Ethical Behavior</i> .....	52
Tabel 5.11	Analisis <i>The Organization's Ethical Climate</i> .....	52
Tabel 5.12	Analisis <i>Association Between Ethical Behavior and Career Success</i> .....	53
Tabel 5.13	Nilai Rata-rata Etika Organisasi Tiap <i>Level</i> Jabatan...	54
Tabel 5.14	Nilai Rata-rata Etika Organisasi Tiap Rentang Lama Bekerja.....	55
Tabel 5.15	Analisis Kepuasan Kerja.....	55
Tabel 5.16	Nilai Rata-rata Kepuasan Kerja Tiap <i>Level</i> Jabatan....	57
Tabel 5.17	Nilai Rata-rata Kepuasan Kerja Tiap Rentang Lama Bekerja.....	58
Tabel 5.18	Hasil Analisis Regresi Berganda.....	58
Tabel 5.19	Pengujian Hipotesis.....	59

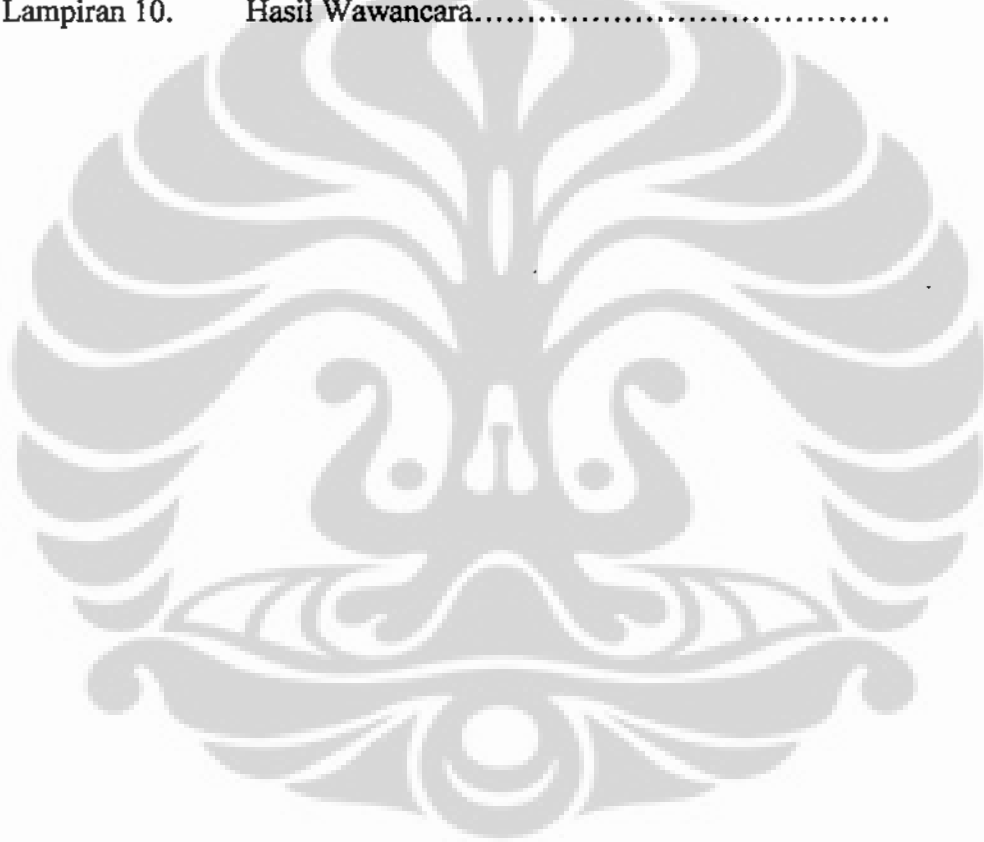
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Perilaku Beretika Individual.....	17
Gambar 2.2	Pengaruh Etika Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	25
Gambar 4.1	Gambaran Umum Struktur Organisasi Perum Peruri.....	41



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Surat Keterangan Survei.....	77
Lampiran 2.	Struktur Perum Peruri.....	78
Lampiran 3.	Format Kuesioner.....	84
Lampiran 4.	Hasil SPSS Uji Instrumen.....	91
Lampiran 5.	Hasil SPSS Statistik Deskriptif.....	104
Lampiran 6.	Hasil SPSS Frekuensi.....	105
Lampiran 7.	Hasil SPSS <i>Crosstabs</i> .....	108
Lampiran 8.	Hasil SPSS Regresi Berganda.....	111
Lampiran 9.	Nilai Rata-rata Tiap Pernyataan.....	113
Lampiran 10.	Hasil Wawancara.....	116



## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dari semua aset yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, sumber daya manusia merupakan yang paling berharga bagi perusahaan tersebut. Oleh karena itu penting bagi sebuah organisasi untuk menciptakan dan memelihara kepuasan kerja bagi para karyawannya. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan melalui kinerja yang diberikan kepada organisasi (meningkatnya produktivitas, menurunnya absensi dan tingkat *turnover*). Kepuasan kerja merupakan suatu konsep penting dalam perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap sikap karyawan dan *outcome* dari suatu organisasi (Deshpandé, 1996). Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Dengan semakin besar suatu kepuasan kerja dalam suatu perusahaan, diharapkan karyawan akan semakin memperkuat komitmen terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, lebih serius dalam bekerja, suka memberikan bantuan terhadap rekan kerjanya, dan tidak dengan mudah meninggalkan tanggung jawab dan pekerjaan mereka.

Cooper dan Argyris (1998) menyatakan banyak faktor yang telah dihipotesis sebagai kontribusi terhadap kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut dapat dibagi berdasarkan dua kategori : faktor individual dan faktor lingkungan. Faktor individual termasuk variabel demografik seperti umur, ras, jenis kelamin, dan sebagainya, begitu juga dengan faktor pembawaan yang berhubungan dengan individual seperti IQ. Bukti penelitian telah memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan kondisi kesehatan mental, dengan beberapa variabel kepribadian, umur dan bahkan faktor-faktor genetika. Faktor lingkungan adalah permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi seperti kondisi pekerjaan, variasi dalam pekerjaan, upah, otonomi, hubungan interpersonal antara rekan kerja. Banyak penelitian telah menyatakan

hubungan signifikan antara keanekaragaman dari faktor-faktor lingkungan dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, variasi *skill* dalam pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan dan tingkat dari *feedback* secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja.

Koh dan Boo (2001) dalam penelitiannya mengatakan bahwa dalam kaitannya dengan kemajuan suatu perusahaan ternyata etika di dalam organisasi mempunyai pengaruh dengan kepuasan kerja karyawan. Etika di dalam organisasi pada sebuah perusahaan tidak hanya penting karena dapat memberikan *outcome* yang diinginkan tetapi juga dapat mempengaruhi keberlangsungan organisasi tersebut. Menurut Valentine et al. (2010) proses terbentuknya etika organisasi adalah mempersatukan para karyawan untuk berperilaku sesuai pedoman yang telah ditetapkan perusahaan. Pedoman tersebut diharapkan dapat membuat karyawan memahami dengan jelas peran kerjanya, meningkatkan pembelajaran organisasi, dan beradaptasi sesuai nilai-nilai etika, *code of conduct*, dan program etika lainnya yang telah digariskan perusahaan. Ketika sebuah perusahaan mengadopsi etika, para karyawan akan berusaha bekerja sesuai arahan kerja untuk mengurangi konflik yang berkaitan dengan perilaku kerja yang tidak sesuai. Bukti dan teori empiris menyatakan bahwa etika merupakan sumber signifikan terjadinya konflik peran di dalam organisasi, oleh karena itu dengan memperkuat etika di dalam organisasi akan mengurangi terjadinya konflik peran di tempat kerja. Penelitian-penelitian sebelumnya telah memberikan hasil yang membuktikan bahwa terdapat pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja. Namun pada penelitian Viswesvaran et al. (1998) berdasarkan survei 77 manajer tingkat menengah dari 2 perusahaan berbeda di India Selatan tidak menemukan adanya hubungan positif antara dukungan perilaku beretika dari manajemen puncak dengan kepuasan kerja. Mereka berargumentasi bahwa hasil tersebut disebabkan oleh perbedaan budaya, karena penjelasan hubungan sebab akibat yang dikembangkan pada penelitian tersebut berdasarkan literatur dari sampel di Amerika. Kemungkinan para karyawan di India menerima keputusan dari manajemen puncak lebih pasif dibandingkan dengan karyawan di Amerika. Koh dan Boo (2001) dalam penelitiannya berdasarkan survei yang disebar kepada 400 mahasiswa program MBA dengan latar belakang pekerjaan manajer di salah satu

universitas di Singapura menunjukkan adanya hubungan antara etika organisasi (yang terdiri dari *top management support for ethical behavior*, *the ethical climate in the organization*, dan *the association between ethical behavior and career success*) dengan kepuasan kerja. Kemudian Sukiman (2002) dan Wardaningsih (n.d) menemukan hasil serupa pada penelitian mereka yang merupakan penelitian replikasi dari Koh dan Boo (2001). Sukiman (2002) dalam studi kasus di sebuah perusahaan farmasi di Semarang berdasarkan 80 responden menemukan bahwa etika organisasi mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Wardaningsih (n.d.) dalam penelitiannya pada 100 responden di sebuah perusahaan tekstil swasta di Yogyakarta juga menyatakan bahwa persepsi pada etika organisasi (dukungan manajemen puncak pada perilaku etika, iklim etika, dan asosiasi perilaku etika dengan kesuksesan karir) berpengaruh secara bersama-sama dan parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa etika organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, begitu pula dengan penelitian yang dilakukan di Indonesia. Perbedaan hasil yang ditemukan pada penelitian di India dapat disebabkan oleh perbedaan budaya dari populasi yang dianalisis. Studi ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Koh dan Boo (2001) di Singapura. Alasan replikasi penelitian adalah karena ingin mengetahui apakah dengan karakteristik populasi yang berbeda akan mendapatkan hasil yang berbeda pula. Sukiman (2002) dan Wardaningsih (n.d.) menemukan adanya kesamaan hasil dengan Koh dan Boo (2001) pada penelitian mereka yang dilakukan pada perusahaan swasta di Indonesia.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja pada Perum Percetakan Uang RI. Walaupun telah terdapat studi yang menguraikan tentang pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja di Indonesia seperti yang dilakukan oleh Sukiman (2002) dan Wardaningsih (n.d.), penelitian ini mencoba untuk menganalisis etika organisasi pada sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Dalam hal ini etika di BUMN menjadi perhatian di dalam penelitian, seperti yang dinyatakan oleh Susanto (2002) bahwa sebegus apapun kemampuan sebuah BUMN, jika telah digerogoti oleh perilaku tidak beretika (misalkan KKN) akan sulit



berkembang. Iklim organisasi yang beretika mutlak harus hadir dalam kehidupan BUMN. Jika organisasi telah memiliki iklim organisasi yang beretika, maka telah tercipta suatu kondisi dalam organisasi yang terdapat kumpulan pengertian tentang perilaku apa yang benar, dan tersedia mekanisme yang memungkinkan untuk mengatasi permasalahan mengenai etika. Sehingga etika merupakan salah satu penunjang bagi BUMN untuk berkembang dalam menghadapi perubahan sosial, politik, regulasi, dan peta persaingan. Lebih lanjut Hutagaol (2006) menyatakan bahwa etika lingkungan korporasi yang kaku seringkali menghambat inovasi, tanggung jawab dan kemampuan *entrepreneurship* pegawai BUMN. Dengan adanya etika korporasi yang sehat dan konsisten, akan memudahkan manajemen dan pegawai BUMN memahami tuntutan dan peraturan yang berkenaan dengan BUMN. Etika korporasi yang merusak harus diubah secepat mungkin, karena tidak gampang untuk merubah budaya yang sudah terbentuk.

Sebuah perusahaan diharapkan dapat menciptakan dan memelihara kepuasan kerja para karyawannya melalui etika di dalam organisasi. Dengan memperkuat etika organisasi, perusahaan dapat menghasilkan *outcome* yang diinginkan seperti meningkatkan kepuasan kerja dan juga menjaga keberlangsungan organisasi tersebut. Maka sehubungan dengan uraian sebelumnya, peneliti mengajukan dan menguji serangkaian hipotesis yang berhubungan dengan bagaimana "Pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja pada Perum Percetakan Uang RI".

## **1.2 Perumusan Masalah**

Setelah mengkaji latar belakang masalah maka dalam penulisan penelitian ini dapat dirumuskan masalah inti atau pembatasan masalahnya sebagai berikut: "Bagaimana pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja pada Perum Percetakan Uang RI?"

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Dalam rangka memberikan arah yang spesifik dalam penelitian ini, maka ditetapkan tujuan dan manfaat penelitian.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis *top management support for ethical behavior* pada Perum Percetakan Uang RI
2. Untuk menganalisis *ethical climate* pada Perum Percetakan Uang RI
3. Untuk menganalisis *association between ethical behavior and career success* pada Perum Percetakan Uang RI
4. Untuk menganalisis kepuasan kerja karyawan pada Perum Percetakan Uang RI
5. Untuk menganalisis pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja pada Perum Percetakan Uang RI

Sedangkan manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi manajer perusahaan  
Untuk mendapatkan masukan yang bermanfaat sebagai evaluasi dalam mengambil keputusan bagi manajer Perum Percetakan Uang RI
2. Bagi peneliti lain  
Agar penelitian ini dapat menjadi masukan dalam melakukan penelitian di masa yang akan datang

#### 1.4 Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan dan memperoleh gambaran berdasarkan aturan dan urutan yang benar dari penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini maka pembahasannya akan disusun dalam lima bab yang terdiri dari :

Bab 1 :       Pendahuluan

Dalam bab ini akan menjelaskan apa latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab 2 :       Kerangka Teoritis

Menguraikan teori-teori tentang etika organisasi, kepuasan kerja, dan menetapkan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis.

- Bab 3 :** Metodologi Penelitian  
Menguraikan tentang rancangan penelitian, variabel dan pengukurannya, definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data.
- Bab 4 :** Profil Perusahaan  
Menguraikan sehubungan dengan sekilas mengenai Perum Percetakan Uang RI, visi, misi dan tata nilai yang dimiliki Perum Percetakan Uang RI, tugas dari Perum Percetakan Uang RI, struktur organisasi di dalam Perum Percetakan Uang RI, dan pemberitaan-pemberitaan media mengenai Perum Percetakan Uang RI.
- Bab 5 :** Analisis dan Pembahasan  
Menguraikan mengenai profil karyawan Perum Percetakan Uang RI, pelaksanaan etika organisasi pada Perum Percetakan Uang RI, kepuasan kerja karyawan pada Perum Percetakan Uang RI dan pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja pada Perum Percetakan Uang RI.
- Bab 6 :** Kesimpulan dan Saran  
Menguraikan kesimpulan seluruh hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan dalam bab-bab sebelumnya serta memberikan pemikiran yang didapat dari hasil penelitian untuk dijadikan sebagai masukan Perum Percetakan Uang RI dan ditutup dengan keterbatasan penelitian dan saran-saran untuk penelitian yang akan datang.

## BAB 2

### KERANGKA TEORITIS

#### 2.1 Kepuasan Kerja

##### 2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2010) yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya; perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima karyawan dan jumlah yang mereka percaya seharusnya mereka terima. McShane dan Von Glinow (2006) mengatakan kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang terhadap konteks pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan sebuah penilaian dari karakteristik pekerjaan yang diterima, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di dalam kerja. Para karyawan yang puas memiliki evaluasi yang baik akan pekerjaan mereka, berdasarkan pada observasi dan pengalaman emosional mereka.

Sedangkan menurut Cooper dan Argyris (1998), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai keadaan emosional hasil dari penilaian suatu pekerjaan, penilaian tersebut dapat menjadi negatif, positif atau netral. Elemen dasar dari definisi ini adalah kepuasan kerja berhubungan dengan pekerjaan atau bagaimana seseorang menggambarkan suatu pekerjaan.

Terdapat beberapa variasi teori yang dapat membantu menjelaskan bagaimana kepuasan kerja dapat terbentuk. Sebuah teori menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah fungsi dari apa yang diharapkan dari suatu pekerjaan dibandingkan terhadap apa kenyataan sebenarnya pada pekerjaan tersebut. Sebuah teori lain menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah fungsi dari tingkat kebutuhan seorang individual terpenuhi; argumen lain menyatakan kepuasan kerja adalah sebuah fungsi dari tingkat sebuah pekerjaan memenuhi nilai kerja yang penting.

Kepuasan kerja dapat dijelaskan sebagai penilaian keseluruhan dari pekerjaan seorang individu, dan dapat dipecah dalam beberapa permasalahan pekerjaan berbeda seperti pencapaian, kondisi pekerjaan, peluang promosi, dan sebagainya.

Sebagai tambahan, beberapa penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat dideskripsikan dalam dua dimensi independen. Kepuasan intrinsik yang mencakup pencapaian, pengakuan dan fitur lain yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dan kepuasan ekstrinsik yang mencakup kondisi pekerjaan, *supervision* dan komponen lain dari konteks lingkungan sebuah pekerjaan sedang berlangsung.

Terdapat juga penelitian-penelitian yang menguji konsekuensi dari kepuasan kerja. Satu dari hubungan yang terakhir diteliti adalah antara kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan. Beberapa peneliti berargumen bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih tinggi. Yang lain menyatakan hubungan tersebut terbalik, bahwa kinerja yang baik mengacu pada kepuasan yang tinggi, tapi hanya jika kinerja tersebut diberi penghargaan. Penelitian lain menunjukkan kemiripan hubungan antara kepuasan kerja dan *absenteeism*, tapi hubungan yang lebih kuat terdapat pada hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover*. Sebagai tambahan, kepuasan kerja telah dibuktikan berhubungan signifikan dengan komitmen individu terhadap organisasi

### **2.1.2 Efek Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan**

Kepentingan para manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya pada kinerja karyawan. Berikut adalah dampak dari kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2010) :

a. **Kepuasan dan produktivitas**

Organisasi dengan karyawan yang lebih puas cenderung menjadi lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang kurang puas.

b. **Kepuasan dan kemangkiran**

Terdapat hubungan yang negatif antara kepuasan dengan kemangkiran, karyawan yang tidak puas lebih besar kemungkinan tidak bekerja.

- c. Kepuasan dan tingkat keluar masuknya karyawan  
Kepuasan juga dihubungkan secara negatif dengan keluarnya karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas akan berusaha meninggalkan organisasi

### 2.1.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut pendapat beberapa ahli, diantaranya menurut Luthans (2002) adalah :

- a. *Work*  
Tingkat sebuah pekerjaan memberikan seorang karyawan tugas yang menarik, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- b. *Pay*  
Jumlah dari pemberian upah yang diterima dan tingkatan jumlah tersebut dapat dilihat pantas bila dibandingkan karyawan lain di dalam organisasi.
- c. *Promotions*  
Kesempatan untuk kemajuan tingkat hirarki dalam karir seorang karyawan.
- d. *Supervisions*  
Kemampuan dari supervisor dalam memberikan bantuan teknis dan perilaku yang mendukung seorang karyawan.
- e. *Co-worker*  
Tingkatan dari rekan kerja memberikan dukungan kepada seorang karyawan di dalam pekerjaannya.

Para peneliti terdahulu telah banyak melakukan penelitian yang mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Diantaranya adalah Djati (2005) dalam penelitiannya pada sebuah lembaga informasi menyatakan adanya hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja, salah satu hasil

penelitiannya menemukan bahwa staf yang memiliki masa tugas lebih lama akan mengalami tingkat kepuasan yang lebih rendah. Lubis (2004) dalam penelitiannya di Bank Indonesia berdasarkan survei dari 34 responden menemukan bahwa besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan akan berpengaruh secara langsung terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan pada sebuah bank, Wardani (1996) menyatakan kekuatan budaya perusahaan dapat berpengaruh terhadap sejumlah *outcome* organisasi seperti kepuasan kerja, tingkat absensi, dan tingkat karyawan yang keluar. Kemudian Pepe (2010) dalam penelitiannya berdasarkan survei 46 manajer dan staf pendukung pada sebuah supermarket menemukan ketika faktor motivasional ekstrinsik seperti *Perceived Supervisor Support* (PSS) meningkat akan menyebabkan peningkatan signifikan terhadap kepuasan kerja.

## 2.2 Etika

### 2.2.1 Pengertian Etika

Menurut Satyanugraha (2003), etika diartikan sebagai nilai-nilai dan norma-norma dalam suatu masyarakat. Dalam pengertian ini maka etika sama artinya dengan moral atau moralitas, yaitu apa yang harus dilakukan, tidak boleh dilakukan, pantas dilakukan, dan sebagainya.

Etika juga berarti pemikiran moral, sebagai ilmu yang mempelajari tentang apa yang harus dilakukan atau yang tidak boleh dilakukan. Etika sebagai ilmu mempunyai tradisi yang sudah lama yang sama lamanya dengan seluruh sejarah falsafat, karena etika sebagai ilmu merupakan suatu cabang ilmu falsafat. Karena itu etika sebagai ilmu juga sering disebut filsafat moral. Sebagai cabang ilmu filsafat, etika mempelajari baik buruknya, benar salahnya perilaku dan tindakan manusia.

Etika sebagai ilmu adalah studi tentang moralitas, merupakan suatu usaha mempelajari moralitas. Etika merupakan kegiatan yang mempelajari norma moral seseorang atau norma moral suatu masyarakat, dan mempertanyakan bagaimana menerapkan norma-norma tersebut didasarkan pada alasan yang jelas dan benar.

Dalam pengertian yang sangat umum, etika adalah usaha sistematik untuk memahami pengalaman moral individu dan masyarakat, sedemikian rupa untuk menentukan aturan-aturan yang seharusnya mengatur tingkah laku manusia, nilai-nilai yang layak dikembangkan, dan sifat-sifat yang perlu dikembangkan dalam hidup. Usaha ini sistematik, dan karena itu dalam hal ini sama seperti ilmu yang lain merupakan suatu kegiatan khusus yang tidak dilakukan setiap hari oleh setiap orang. Pendekatan dalam studi etika sama seperti pendekatan yang digunakan dalam ilmu filsafat, yaitu didasarkan pada alasan-alasan yang diterapkan pada pengalaman manusia dalam bermasyarakat, sehingga sering juga disebut etika filsafat.

Sedangkan menurut Pratley (1995), etika adalah suatu cabang ilmu filsafat. Tujuannya adalah mempelajari perilaku, baik moral maupun *immoral*, dengan tujuan membuat pertimbangan yang cukup beralasan dan akhirnya sampai pada rekomendasi yang memadai. Kemudian McShane dan Von Glinow (2006) mengatakan bahwa etika merujuk kepada studi dari prinsip-prinsip moral atau nilai-nilai yang menentukan apakah sebuah tindakan adalah benar atau salah dan sebuah *outcome* adalah baik atau buruk. Seseorang bergantung kepada nilai-nilai etika mereka untuk menentukan "*the right thing to do*". Perilaku beretika didorong oleh prinsip-prinsip moral yang digunakan untuk membuat keputusan, prinsip-prinsip moral tersebut akan mewakili nilai-nilai fundamental.

### 2.2.2 Tujuan Etika

Menurut Pratley (1995) etika mempunyai tujuan ganda, yaitu menilai praktek-praktek manusiawi dengan menggunakan standar moral, dan mungkin juga memberikan nasehat yang jelas tentang bagaimana bertindak secara moral pada situasi tertentu.

Tujuan pertama secara tidak langsung menyatakan analisis dan penilaian. Tujuan ini mengarah kepada diagnosis etika terhadap tindakan dan peristiwa yang lalu. Analisis mencakup penjelasan standar dan berbagai perbedaan pendapat. Dalam hal ini etika sudah dapat bermanfaat, karena orang sering tidak menyadari nilai-nilai moral dan kebiasaan berpikir.



Asumsi dasar dibalik tindakan dan pertimbangan moral kita biasanya terjadi begitu saja. Etika normatif menganalisis pertimbangan-pertimbangan kita dan membuat anggapan moral kita menjadi tegas, tetapi mungkin juga anggapan-anggapan itu dikecam.

Tujuan pertama ini tidak membatasi diri pada gambaran yang netral, tetapi ia berusaha mengerti pokok persoalan yang sebenarnya supaya dapat membuat penilaian yang tepat. Pokok persoalan moral yang melatarbelakanginya kemudian mungkin sering disajikan sebagai suatu dilema. Pilihan moral semacam itu sering menghadapkan kita pada pilihan yang menyakitkan, menyajikan pilihan-pilihan yang masing-masing itu tidak mudah dinilai karena orang punya sasaran yang berbeda. Sasaran yang berbeda ini dapat menuju kepada standar moral yang berbeda.

Menghadapi dilema besar semacam itu, para praktisi yang banyak berpikir harus mengambil sikap. Seseorang harus memilih sikap tertentu untuk mencapai sasaran yang penting. Dalam pengertian semacam itu etika normatif adalah sesuatu yang dapat dinilai. Petunjuk-petunjuk yang disarankan dapat mengarah ke penilaian kritis tentang pilihan nyata atau historis.

Etika normatif mencanangkan bagi dirinya sendiri tujuan kedua yang lebih bersifat memperbaiki. Etika mengembangkan metode-metode rasional untuk menjawab persoalan pokok masa kini dan masa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan kedua ini orang harus banyak tahu. Pertimbangan yang adil didasarkan pada penilaian yang hati-hati tentang informasi yang terkait; seseorang juga harus cukup spesifik pada waktu memutuskan standar-standar normatif yang pantas. Jika kedua kondisi ini dipenuhi, maka pemikiran etika dapat mengarah kepada ketentuan yang sah.

Jadi tujuan kedua adalah memberikan nasehat untuk perbaikan. Tujuan ini mengusulkan pemecahan dan kebijaksanaan ketika menghadapi dilema masa kini dan bahaya masa depan, berdasarkan pendapat yang telah disertai dengan informasi yang baik. Ini terutama membutuhkan pengenalan yang berwawasan luas dari para penanggung resiko yang terkait dan

pengertian yang jelas tentang pokok persoalan penting yang sedang dihadapi.

### 2.2.3 Studi Etika

Studi etika menurut Satyanugraha (2003), dapat dibedakan dalam : etika deskriptif (*descriptive ethics*), etika normatif (*normative ethics*), serta etika meta (*metaethics*).

- a. Etika deskriptif adalah mempelajari dan menjelaskan moralitas dari orang, budaya, atau masyarakat. Studi deskriptif mengenali, membandingkan, dan membedakan berbagai sistem moral, praktek, kepercayaan, prinsip-prinsip, dan nilai-nilai yang berbeda.
- b. Etika normatif mendasarkan pada pemahaman yang diperoleh dari etika deskriptif, dan berusaha untuk mengembangkan suatu sistem moral yang terpadu. Studi ini berusaha untuk mengungkapkan, mengembangkan, dan memastikan prinsip-prinsip dasar moral, atau nilai-nilai dasar moral dari suatu sistem moral dari suatu masyarakat, dan lebih umum masyarakat manusia secara keseluruhan. Dalam etika normatif, maka dilakukan: a) usaha untuk membentuk menjadi suatu kesatuan berbagai norma, aturan, dan nilai-nilai dari moralitas suatu masyarakat; b) usaha untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dari mana norma khusus dapat dijabarkan; dan c) usaha untuk memastikan prinsip-prinsip moralitas dengan berbagai cara. Oleh karena etika normatif merupakan suatu usaha yang sistematis untuk menjelaskan dan memastikan moralitas suatu masyarakat, maka usaha ini sering disebut "*ethical theories*". Bila prinsip-prinsip dasar tersebut berhasil ditemukan, maka akan memberikan cara untuk menjabarkan norma-norma yang konsisten yang dapat diterima oleh masyarakat, termasuk membuat eksplisit norma-norma yang sebelumnya hanya tersirat saja. Teori ini juga memberikan prosedur yang dapat digunakan untuk menilai norma-norma yang saling bertentangan satu dengan yang lainnya.

- c. Etika meta adalah merupakan studi dari etika normatif. Sering disebut sebagai *analytical ethics*. Etika meta bersangkutan dengan pengertian istilah moral, misalnya apa yang diartikan oleh baik atau buruk dalam artian moral, dan apa arti tanggung jawab moral (*moral responsibility*). Etika meta juga mempelajari logika dari penelaahan moral (*moral reasoning*) meliputi penjelasan dan penilaian asumsi dan investigasi kebenaran dari argumentasi moral.

### 2.3 Etika dan Kode Etik Organisasi (*Code of Conduct*)

Sejak disadari pentingnya kegiatan bisnis dilakukan dengan bermoral, maka banyak perusahaan maupun organisasi berusaha untuk menyusun *corporate code of conduct*. Aturan-aturan disusun untuk membantu karyawan dan anggota organisasi untuk bertingkah laku yang bermoral dengan menyatakan atau menjelaskan bagaimana prinsip-prinsip moral seharusnya diterapkan dalam kerja (Satyanugraha, 2003).

Walaupun sering disebut 'kode etik organisasi', kode tersebut bukanlah kode-kode moral, karena tidak ada seorang individu atau kelompok dapat menyatakan tindakan mana yang bermoral dan yang tidak bermoral dengan suatu keputusan pimpinan. Alasan yang sama juga berlaku untuk hukum dan kode etik profesi yang juga tidak dapat dikatakan merupakan kode-kode moral.

Berbagai tipe kode etik organisasi disusun oleh berbagai perusahaan, mulai yang secara sederhana hanya menyatakan bahwa karyawan harus mematuhi hukum secara umum, ataupun yang secara spesifik menyatakan hal-hal tertentu, misalnya mengenai larangan menerima suap, hadiah, ataupun memberikan suap, hadiah kepada pihak lain. Beberapa kode etik organisasi menyatakan dengan jelas bagaimana karyawan harus bertingkah laku dan bersikap, bahkan mungkin sampai kepada hal berpakaian ataupun larangan untuk suami dan istri bekerja dalam suatu perusahaan.

Walaupun tidak dapat dikatakan sebagai kode moral, kode etik organisasi tetap berguna dan memiliki fungsi yang penting. Memang kode

etik organisasi tidak cukup sebagai pedoman bagi tingkah laku yang bermoral dan mencegah karyawan bertindak yang tidak sesuai dengan standar moral dalam bekerja. Akan tetapi adanya kode etik organisasi seringkali lebih baik daripada tidak ada sama sekali, dan selain itu juga ada berbagai keuntungan dengan adanya kode etik organisasi tersebut. Pertama, usaha untuk menyusun kode etik organisasi itu sendiri merupakan suatu langkah yang berguna, karena memaksa banyak orang dalam organisasi untuk berpikir, untuk mendiskusikan misi mereka dan tanggung jawab yang penting sebagai kelompok individu terhadap perusahaan, terhadap pihak-pihak lain dalam organisasi, terhadap konsumen, serta terhadap masyarakat secara keseluruhan. Kedua, setelah diadopsi, suatu kode etik organisasi dapat digunakan untuk menghasilkan diskusi yang positif bagi penyempurnaan dan kemungkinan modifikasi dari kode etik organisasi tersebut. Ketiga, dapat membantu karyawan baru dalam rangka penyesuaian diri, serta menanamkan perlunya berpikir akan aspek-aspek moral dalam tindakan mereka, serta menanamkan pentingnya mengembangkan sifat-sifat luhur yang sesuai dengan posisi mereka dalam organisasi. Keempat, kode etik organisasi dapat digunakan sebagai dokumen untuk referensi bila mereka meragukan tindakan atau perintah yang harus dilakukannya. Kelima, suatu kode etik organisasi mungkin dapat digunakan untuk meyakinkan konsumen dan masyarakat akan fakta bahwa perusahaan berpegang pada prinsip-prinsip moral, dan memberikan mereka kriteria untuk mengukur tindakan perusahaan.

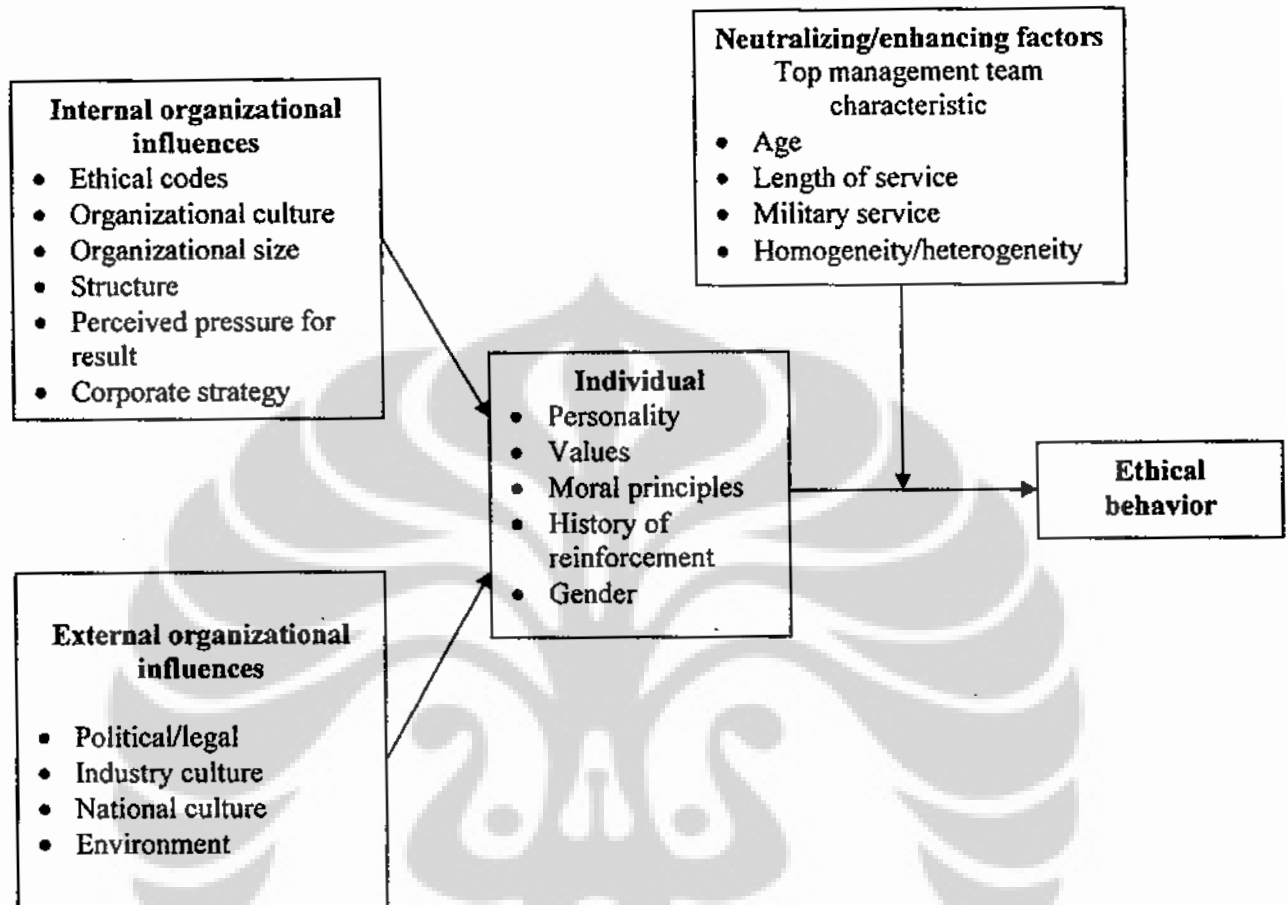
Kekurangan dari kode etik organisasi sebagai standar moral terutama adalah bahwa sering tidak dijelaskan bagaimana suatu kode etik organisasi diformulasikan, prinsip-prinsip moral apa yang ingin ditekankan, atau bagaimana menyelesaikan beda interpretasi atau konflik yang tidak tegas diatur dalam kode etik organisasi tersebut. Selain itu, kode etik organisasi biasanya disusun oleh suatu tim dalam perusahaan, dan layak dipertanyakan sejauh mana pengetahuan, atau wewenang, ataupun moral dari para penyusun itu sendiri. Kelemahan yang sama sebenarnya dapat dinyatakan terhadap norma hukum dan kode etik profesi.

## 2.4 Prinsip-prinsip Etika

Untuk lebih memahami dilema etika yang dihadapi organisasi, dibutuhkan pertimbangan dari tiga tipe prinsip-prinsip etika yang berbeda (McShane dan Von Glinow, 2006) :

- *Utilitarianism*. Prinsip ini memberikan nasehat untuk mencari yang terbaik bagi jumlah orang yang paling banyak. Dengan kata lain, kita harus memilih opsi yang memberikan tingkat kepuasan yang paling tinggi bagi mereka yang terkena dampaknya. Prinsip ini biasa disebut prinsip konsekuensial karena fokus kepada konsekuensi dari tindakan-tindakan kita, bukan bagaimana kita mencapai konsekuensi tersebut. Masalah dari utilitarianisme adalah hampir tidak mungkin untuk mengevaluasi manfaat atau kerugian dari banyak keputusan, khususnya ketika para *stakeholder* memiliki kebutuhan dan nilai yang luas.
- *Individual rights*. Prinsip ini merefleksikan kepercayaan bahwa semua orang memiliki hak yang membuat mereka bertindak dengan cara tertentu. Beberapa hak yang paling banyak disebut adalah kebebasan bergerak, perlindungan fisik, kebebasan berbicara, perlakuan adil, dan kebebasan dari penyiksaan. Prinsip hak individual lebih dari sekedar hak legal, tetapi juga termasuk hak manusia bagi setiap orang untuk mendapat pengakuan norma moral dari masyarakat.
- *Distributive justice*. Prinsip ini berpendapat bahwa orang-orang yang memiliki kesamaan relevan harus menerima keuntungan dan beban yang sama, bagi yang tidak sama harus menerima keuntungan dan beban yang berbeda sesuai dengan proporsi ketidaksamaan mereka. Masalah dari prinsip ini adalah sulitnya untuk sepakat siapa yang “sama” dan faktor-faktor apa saja yang “relevan”.

## 2.5 Model Perilaku Beretika Individual



**Gambar 2.1 Model Perilaku Beretika Individual**

Sumber : Kreitner dan Kinicki (2010)

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010) tingkah laku beretika dan tidak beretika adalah produk dari sebuah kombinasi kompleks berbagai pengaruh. Seorang individu memiliki sebuah kombinasi unik dari karakteristik kepribadian, nilai-nilai, dan prinsip-prinsip moral, yang condong mendekat atau menjauh dari perilaku beretika. Pengalaman pribadi seperti dihargai atau dihukum atas perilaku tertentu juga membentuk kecenderungan seseorang untuk bertindak beretika atau tidak beretika. Kemudian jenis kelamin juga memiliki peran penting di dalam menjelaskan perilaku beretika. Terdapat dua sumber utama yang mempengaruhi peran dari seseorang, termasuk karyawan atau manajer. Faktor internal organisasi

seperti kode etik organisasi dan budaya organisasi dengan jelas memberikan kontribusi untuk mengurangi frekuensi dari perilaku tidak beretika. Dari faktor eksternal organisasi, politik/sistem legalitas, norma-norma yang ada dalam sebuah industri, budaya nasional serta lingkungan eksternal akan mempengaruhi perilaku beretika seorang individu.

Kemudian terdapat faktor-faktor yang dapat melemahkan atau menguatkan hubungan antara pengaruh internal dan pengaruh eksternal. Faktor-faktor tersebut berputar pada karakteristik yang dimiliki oleh sebuah tim manajemen puncak dalam organisasi. Hubungan antara pengaruh-pengaruh dengan perilaku beretika melemah dengan bertambahnya rata-rata usia dan masa jabatan diantara tim manajemen puncak. Hal ini menyatakan bahwa grup pemimpin yang lebih tua dan berpengalaman akan lebih sedikit memperbolehkan perilaku yang tidak beretika. Lalu pengaruh-pengaruh tersebut akan berkurang mengarah kepada perilaku tidak beretika ketika anggota dari tim manajemen puncak dengan pengalaman militer bertambah dan ketika tim manajemen puncak memiliki karakteristik yang heterogen.

## 2.6 Etika Organisasi

Etika organisasi, dalam penelitian ini menurut Koh dan Boo (2001) terdiri dari *top management support for ethical behavior*, *the ethical climate in the organization*, dan *the association between ethical behavior and career success*. Hal ini diperkuat oleh studi-studi etika bisnis sebelumnya, seperti pada penelitian Viswesvaran dan Deshpande (1996) bahwa etika organisasi dapat dipengaruhi oleh dukungan perilaku beretika dari pimpinan, iklim etika yang diinginkan oleh karyawan serta pengakuan dan penghargaan etika dari organisasi.

### 2.6.1 Top Management Support for Ethical Behavior

Dalam sebuah organisasi, para karyawan diharapkan untuk menerima dan menjalankan perintah-perintah dari manajemen puncak, walaupun jika perintah-perintah tersebut bertentangan dengan ketentuan para karyawan dari apa yang mereka anggap benar (Koh dan Boo, 2001). Konsisten dengan

teori *cognitive dissonance*, konflik atau ketidakcocokan tersebut dapat menjadi pertimbangan dari stres yang akan mengarah kepada tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Melalui perspektif dari teori keadilan, manajemen puncak yang mendukung perilaku beretika dianggap telah berlaku adil terhadap para karyawannya. Yang kemudian akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi.

### 2.6.2 *Ethical Climate*

Iklim etika di dalam sebuah organisasi memberikan norma-norma kolektif yang mengendalikan perilaku (Koh dan Boo, 2001). Bagi para karyawan yang memperoleh kepuasan pribadi melalui berperilaku secara beretika, sebuah konflik atau ketidakcocokan akan timbul jika norma-norma di dalam organisasi mengharuskan karyawan untuk berkompromi dengan nilai-nilai etika dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik antara nilai-nilai etika dari karyawan dan iklim etika organisasi akan mengarah kepada tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah. Diperlihatkan dalam perspektif teori keadilan, karyawan yang berada pada sebuah organisasi yang mendahului kepentingan perusahaan dengan mengorbankan pertimbangan lain termasuk kepentingan para karyawan dan nilai-nilai etika, akan merasa nilai fundamental dan hak pribadi mereka telah diganggu. Hal ini akan mengarah kepada tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah.

Iklim etika dan perilaku beretika adalah dua konsep yang berbeda. Iklim etika suatu organisasi ditetapkan melalui persepsi bersama dari bagaimana persoalan etika seharusnya dipertimbangkan dan apa perilaku yang benar secara etika (Deshpande, 1996). Pada penelitian dari manajer-manajer pada sebuah organisasi non profit besar, Deshpande (1996) menemukan bahwa sebuah organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan dengan memanipulasi iklim etika. Kemudian bukti-bukti menunjukkan bahwa para karyawan tampak menginginkan konsistensi diantara sistem nilai etika mereka dengan iklim etika dari organisasi (Koh dan Boo, 2001).



Menurut Cullen et al. (1993) di dalam penelitiannya, iklim etika dinilai menjadi tiga kategori :

- a. *Egoistic*, yang menekankan kepentingan perusahaan
- b. *Benevolent*, yang menekankan kepentingan para karyawan
- c. *Principled*, yang menekankan pemenuhan melalui peraturan dan standar operasi prosedur

Kemudian terdapat langkah-langkah untuk meningkatkan iklim etika organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2010) :

- *Behave ethically yourself*. Manajer adalah model untuk dicontoh yang mana kebiasaan dan perilaku aktualnya dapat mengirimkan sinyal akan pentingnya tingkah laku beretika.
- *Screen potential employees*. Langkah ini dapat menyaring kecurangan/penipuan dari pegawai, salah satu metodenya adalah tes integritas.
- *Develop a meaningful code of ethics*. Kode etik dapat memberikan sebuah dampak positif apabila memenuhi kriteria :
  - a. Didistribusikan kepada setiap karyawan
  - b. Didukung oleh manajemen puncak
  - c. Merujuk kepada praktek dan dilema etika yang spesifik
  - d. Didukung dengan penghargaan dan hukuman/pinalti.
- *Provides ethic training*. Karyawan dapat dilatih untuk mengidentifikasi dan menghadapi isu etika dalam proses orientasi melalui seminar dan sesi pelatihan video/internet.
- *Reinforce ethical behavior*. Perilaku yang dikuatkan cenderung akan diulangi, sedangkan perilaku yang tidak diperkuat cenderung akan menghilang. Penting bagi para manajer untuk memperkuat perilaku yang beretika di dalam organisasi.
- *Create position, units, and other structural mechanisms to deal with ethics*. Etika perlu dijadikan perkara harian, bukan hanya pengumuman satu kali sebuah kode etik baru yang akan hilang dan dilupakan.

- *Create a climate in which whistle-blowing becomes unnecessary.* Sebuah organisasi dapat mengurangi *whistle-blowing* dengan mendukung ekspresi bebas dan terbuka mengenai perbedaan pendapat dan keluhan melalui prosedur formal.

### 2.6.3 Association between Ethical Behavior and Career Success

Viswesvaran dan Deshpande (1996) menemukan bahwa sebagian besar karyawan tampak mencari petunjuk dari luar untuk dilema etika. Berdasarkan hal tersebut banyak individual menginginkan menjadi manajer yang sukses, kebiasaan-kebiasaan manajer yang diterima sebagai kesuksesan oleh seorang individu, akan mempengaruhi perilaku dari individual tersebut. Jika para manajer menilai bahwa perilaku tidak beretika diperlukan untuk kesuksesan, persepsi seperti itu akan menjadi motivasi kuat untuk perilaku yang tidak beretika (Hunt et al., 1984; Victor dan Cullen, 1990; Vitell dan Davis, 1990).

Menurut Viswesvaran dan Deshpande (1996), para manajer yang dinilai sukses di dalam organisasi kemungkinan besar akan memegang pengaruh normatif substansial pada para karyawan. Ketika karyawan menilai manajer yang sukses berperilaku tidak beretika, sebuah konflik moral akan terjadi.

Kemudian meta-analisis Luthans dan Stajkovic (1999) pada penelitian-penelitian yang diambil dari *reinforcement theory* menyimpulkan bahwa perilaku individual terdorong melalui tiga tipe penguat : uang, umpan balik, dan penghargaan sosial. Dalam sebuah organisasi ketika perilaku beretika berkaitan dekat dengan kesuksesan karir, perilaku beretika dari para karyawan akan menguat.

Ketika organisasi mengakui dan menghargai nilai-nilai yang konsisten dengan yang dinilai oleh para karyawan, mereka akan memperoleh tingkat kepuasan kerja yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Berdasarkan pada teori *cognitive dissonance*, sebaliknya juga benar dalam perusahaan yang menguatkan perilaku yang tidak beretika. Begitu juga melalui perspektif teori keadilan, karyawan yang berperilaku beretika yang tidak dihargai dan

dipertimbangkan karena mereka tidak ingin berkompromi dengan nilai-nilai etika mereka, akan merasa frustrasi dan kemudian akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah (Koh dan Boo, 2001).

## 2.7 Hubungan Etika Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Dalam penelitian-penelitian terdahulu, hubungan antara etika organisasi dan kepuasan kerja dijelaskan berdasarkan *organizational justice theory* dan *cognitive dissonance theory* (Koh dan Boo, 2001).

- *Organizational justice theory*

Konsep dari teori keadilan adalah sentral di dalam memahami sikap dan perilaku manusia dalam suatu organisasi. Alasan yang mendasari adalah bahwa persepsi keadilan dari para karyawan mempengaruhi perilaku kerja dan *outcome* organisasi mereka. Persepsi dari keadilan organisasi mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan kerja dan keinginan untuk meninggalkan organisasi. *Organizational justice* dikelompokkan menjadi dua komponen : 1) *distributive justice* yang menjelaskan keadilan dari keputusan manajerial berhubungan dengan distribusi dari *outcome* seperti upah dan promosi, dan 2) *procedural justice* yang fokus kepada bagaimana keputusan manajerial dibuat. Persepsi karyawan dari keadilan distributif dan prosedural memainkan peran penting sehubungan dengan kepuasan kerja. Namun beberapa penelitian menyatakan bahwa keadilan distributif memprediksikan kepuasan kerja lebih baik daripada keadilan prosedural.

Karyawan yang menilai organisasi mereka beretika, juga akan menilai organisasi mereka berbuat adil kepada para karyawan. Hal ini kemudian, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, etika organisasi dan kepuasan kerja diharapkan berhubungan positif. Kemudian pertimbangan-pertimbangan keadilan mempengaruhi sikap, perilaku, dan keputusan dalam keanekaragaman dari konteks sosial dan juga memegang peran penting dalam bagaimana para karyawan merespons terhadap *outcome* organisasi serta prosedur dan proses di dalam organisasi.

Menurut gambaran di atas, jika karyawan merasakan dukungan kuat dari manajemen puncak terhadap perilaku beretika, iklim etika yang sesuai, dan keterkaitan yang kuat antara perilaku beretika dengan kesuksesan karir dalam organisasi, maka mereka juga akan mendapatkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

- *Cognitive dissonance theory*

Menurut teori disonansi kognitif, individual berusaha untuk meminimalisir ketidakcocokan pada lingkungan mereka. Pada hakekatnya, ketidakcocokan yang berkelanjutan akan menghasilkan kesukaran dan ketidakpuasan terhadap situasi yang dihadapi (Viswesvaran et al., 1998). Pada dasarnya, para karyawan menginginkan adanya konsistensi diantara sistem nilai etika mereka dan iklim etika dari organisasi mereka (Schwepker, 1999). Diasumsikan bahwa para karyawan secara umum berusaha untuk beretika secara individual, ketidakcocokan akan timbul jika karyawan tersebut merasakan sedikit dukungan dari manajemen puncak terhadap perilaku yang beretika, iklim etika yang tidak diinginkan di dalam organisasi, dan/atau sedikit keterkaitan diantara perilaku beretika dengan kesuksesan karir. Ketidakcocokan tersebut akan mengurangi kepuasan kerja.

Lebih lanjut, manajemen puncak menetapkan iklim organisasi untuk para karyawan. Jadi, segala ketidakcocokan antara standar internal dari etika para karyawan dan persepsi mereka terhadap manajemen puncak akan menghasilkan sebuah konflik moral dan disonansi kognitif. Hal ini juga akan mengurangi kepuasan kerja. Kemudian, Sims dan Kroeck (1994), Viswesvaran dan Deshpande (1996), dan Schwepker (1999) menemukan bahwa kurangnya kecocokan etika diantara para karyawan dan organisasi mereka dapat menyebabkan kesukaran dan ketidakpuasan kerja.

Dapat disimpulkan, diharapkan adanya hubungan positif diantara etika organisasi dan kepuasan kerja. Yaitu, tingkat etika yang tinggi diharapkan berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi di dalam sebuah organisasi.

## 2.8 Penelitian-penelitian Sebelumnya

*Top management support for ethical behavior.* Vitell dan Davis (1990) dalam penelitiannya berdasarkan survei 61 responden dari asosiasi profesi manajemen sistem informasi menemukan bukti dari hubungan antara *top management support for ethical behavior* dan kepuasan kerja. Para responden merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dengan pekerjaan mereka ketika perilaku yang tidak beretika merupakan hal yang umum di dalam industri atau perusahaan mereka.

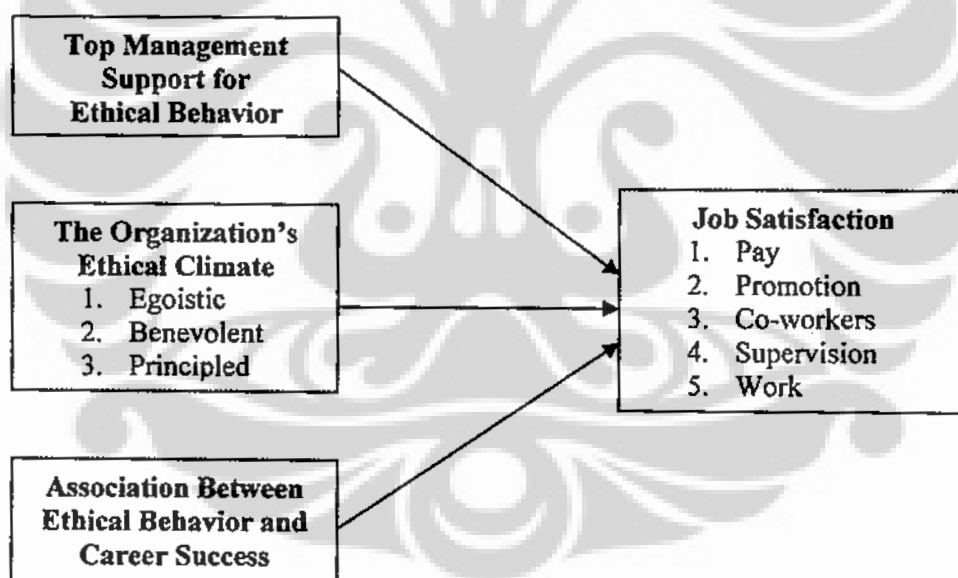
*The ethical climate in the organizations.* Sims dan Kroeck (1994) pada penelitiannya dengan survei 66 responden di sebuah rumah sakit menguji beberapa hipotesis, salah satu diantaranya memperlihatkan bahwa karyawan yang telah mencapai kecocokan antara iklim etika di tempat kerja mereka dan pilihan yang mereka utarakan akan lebih mengalami kepuasan kerja yang positif. Sedangkan pada penelitian dari manajer-manajer pada sebuah organisasi non profit besar, Deshpande (1996) berdasarkan survei dari 206 responden menemukan bahwa sebuah organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan dengan memanipulasi iklim etika.

*Association between ethical behavior and career success.* Viswesvaran dan Deshpande (1996) dalam hasil penelitiannya pada 150 manajer dari tiga perusahaan berbeda di India menemukan bahwa kepuasan kerja (dengan *pay, promotion, co-workers, supervision, dan work*) dengan persepsi perilaku beretika dari para manajer yang dianggap sukses akan berhubungan positif. Kemudian Vitell dan Davis (1990) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa para karyawan akan mendapat kepuasan kerja yang lebih ketika mereka merasakan adanya keterkaitan antara perilaku yang beretika dengan kesuksesan karir.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu mengenai etika, Koh dan Boo (2001) menyatakan bahwa etika di dalam organisasi terdiri dari *top management support for ethical behavior, ethical climate, dan association between ethical behavior and career success*. Di dalam penelitiannya berdasarkan survei dari 237 manajer di Singapura, Koh dan Boo (2001)

menemukan adanya asosiasi dari etika organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan dukungan kuat dari manajemen puncak terhadap perilaku yang beretika, iklim etika yang sesuai, dan keterkaitan yang kuat antara perilaku beretika dengan kesuksesan karir akan mengarah kepada tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi. Dengan hasil  $R^2$  sebesar 0,3626, penelitian menemukan bahwa etika organisasi (yang terdiri dari *top management support for ethical behavior*, *ethical climate*, dan *association between ethical behavior and career success*) berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan sebesar 36,26% sedangkan 63,74% dipengaruhi oleh variabel lain.

## 2.9 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.2 Pengaruh Etika Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Sumber : Koh dan Boo (2001)

## 2.10 Perumusan Hipotesis

Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya dan kerangka pemikiran di atas, peneliti mengajukan sejumlah hipotesis yang akan diuji dan dianalisis :

- H<sub>1</sub> : Ada pengaruh *top management support for ethical behavior* terhadap kepuasan kerja
- H<sub>2</sub> : Ada pengaruh *the organization's ethical climate* terhadap kepuasan kerja
- H<sub>3</sub> : Ada pengaruh *association between ethical behavior and career success* terhadap kepuasan kerja



## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja. Studi yang termasuk dalam pengujian hipotesis menjelaskan sifat hubungan tertentu, atau menentukan perbedaan antar kelompok atau kebebasan (independensi) dua atau lebih faktor dalam suatu situasi. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menjelaskan varians dalam variabel dependen atau untuk memprediksi *outcome* organisasi. Pengujian hipotesis memberikan pemahaman mendalam dari hubungan yang ada diantara variabel-variabel, juga dapat melihat hubungan sebab akibat (Sekaran dan Bougie, 2010). Pengujian hipotesis di dalam penelitian ini akan menggunakan data kuantitatif. Peneliti akan melihat data yang dikumpulkan dari setiap individu dan memperlakukan respons tiap karyawan sebagai sumber data individual. Kemudian penelitian juga menggunakan pendekatan eksploratori dengan metode wawancara. Setiap pertanyaan akan digali sehingga kemungkinan perbedaan jawaban dari setiap responden akan memperdalam temuan dari penelitian ini

Penelitian ini bersifat studi korelasional, peneliti ingin mendeskripsikan variabel-variabel penting yang berhubungan dengan permasalahan. Studi korelasional dilakukan pada lingkungan natural di perusahaan dengan intervensi minimal dari peneliti dalam arus kerja normal. Walaupun ada sejumlah gangguan pada arus normal pekerjaan di dalam sistem ketika penyebaran kuesioner dilakukan di tempat kerja, intervensi dari peneliti adalah minimal. Unit analisis di dalam penelitian ini adalah individual, yaitu karyawan Perum Percetakan Uang RI. Kemudian, penelitian ini menggunakan studi *cross sectional*, yang akan mengumpulkan data hanya pada suatu waktu/periode tertentu

#### 3.2 Variabel dan Pengukuran

Variabel adalah apa pun yang dapat membedakan atau memberikan variasi pada nilai. Nilai bisa berbeda pada waktu yang berbeda untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda.



Adapun variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, secara positif atau negatif. Dengan setiap unit kenaikan dalam variabel independen, terdapat pula kenaikan atau penurunan dalam variabel dependen. Dengan kata lain, varians variabel dependen ditentukan oleh variabel independen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah etika organisasi yang terdiri dari *top management support for ethical behavior*, *ethical climate*, dan *association between ethical behavior and career success*.

Ketiga variabel independen dalam penelitian ini diukur sebagai berikut. Untuk *top management support for behavior*, digunakan alat pengukuran yang dikembangkan oleh Hunt et al. (1984) untuk mengukur tindakan manajemen puncak. Sebuah pernyataan tambahan ditambahkan oleh Koh dan Boo (2001) sehingga terdapat 4 pernyataan dalam alat pengukuran tersebut yang menggunakan skala 4 poin, dengan skala dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 4 (sangat setuju).

Untuk *ethical climate* dalam organisasi, digunakan kuesioner iklim etika yang dikembangkan oleh Cullen et al. (1993). Disertai ketiga kategori dari iklim etika : 1) *egoistic*, 2) *benevolent*, 3) *principled*. Tambahan pernyataan ditambahkan oleh Koh dan Boo (2001) sehingga masing-masing dari ketiga kategori tersebut diukur dengan 4 pernyataan yang menggunakan skala 4 poin, dengan skala dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 4 (sangat setuju).

Untuk mengukur *the association between ethical behavior and career success in the organization*, digunakan alat pengukuran skala optimisme etika dengan 6 pernyataan yang dikembangkan oleh Hunt et al (1984), dan sebuah pernyataan tambahan dari Koh dan Boo (2001) sehingga berjumlah 7 pernyataan. Alat pengukuran diukur dalam skala 4 poin, dengan skala dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 4 (sangat setuju).

b. Variabel dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi perhatian utama peneliti. Tujuan peneliti adalah memahami dan menggambarkan variabel dependen, menjelaskan variabilitasnya, atau memprediksinya. Dengan kata lain, variabel dependen merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam penelitian. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dengan dimensi *pay*, *promotion*, *co-workers*, *supervision*, dan *work*.

Variabel dependen, kepuasan kerja, diukur menggunakan 20 pernyataan yang telah digunakan dari penelitian-penelitian sebelumnya dalam area etika bisnis. Dalam instrumen ini, kepuasan kerja keseluruhan berasal dari kepuasan dengan upah, promosi, rekan kerja, *supervision* dan pekerjaan. Setiap dimensi terdiri dari 4 pernyataan yang diukur dalam skala 1 (sangat tidak setuju) sampai 4 (sangat setuju).

Berikut adalah pengukuran yang digunakan di dalam penelitian ini :

**Tabel 3.1 Alat Pengukuran**

Variabel	Alat ukur
Independen : <i>Top management support for ethical behavior</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen puncak di tempat saya bekerja secara jelas menyatakan tidak akan memberikan toleransi terhadap perilaku yang tidak beretika.</li> <li>2. Manajemen puncak di tempat saya bekerja seharusnya memiliki standar etika yang lebih tinggi dari yang mereka miliki saat ini.</li> <li>3. Jika seorang manajer di tempat saya bekerja diketahui berperilaku tidak beretika untuk kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan, maka ia akan segera mendapat peringatan.</li> <li>4. Jika seorang manajer di tempat saya bekerja diketahui berperilaku tidak beretika, maka ia akan segera mendapat peringatan, meskipun hasilnya untuk kepentingan perusahaan.</li> </ol>

Tabel 3.1 Alat Pengukuran (lanjutan)

Variabel	Alat ukur
Independen : <i>The organization's ethical climate</i>	<p><i>Egoistic</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan tempat saya bekerja menekankan pentingnya memajukan kepentingan perusahaan.</li> <li>2. Karyawan di tempat saya bekerja tidak diharapkan untuk memberikan perhatian terhadap kepentingan perusahaan.</li> <li>3. Semua keputusan dan tindakan di tempat saya bekerja diharapkan untuk memberikan kontribusi kepada kepentingan perusahaan.</li> <li>4. Perusahaan tempat saya bekerja dapat menerima pekerjaan yang merugikan perusahaan.</li> </ol> <p><i>Benevolent</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peduli kepada karyawan merupakan hal yang umum di perusahaan tempat saya bekerja</li> <li>2. Perusahaan tempat saya bekerja tidak memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan.</li> <li>3. Semua keputusan dan tindakan di tempat saya bekerja diharapkan dapat menghasilkan yang terbaik bagi setiap orang.</li> <li>4. Perusahaan tempat saya bekerja tidak peduli terhadap kebahagiaan seluruh karyawan.</li> </ol> <p><i>Principled</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepatuhan karyawan untuk mengikuti peraturan dan prosedur perusahaan merupakan suatu hal yang penting di tempat saya bekerja.</li> <li>2. Para karyawan di tempat saya bekerja tidak diharapkan untuk taat mengikuti kebijakan perusahaan dengan ketat.</li> <li>3. Karyawan yang tidak mengikuti peraturan dan prosedur perusahaan dipandang tidak baik di perusahaan tempat saya bekerja.</li> <li>4. Perusahaan tempat saya bekerja tidak menekankan pentingnya peraturan, prosedur, dan kebijakan perusahaan.</li> </ol>

Tabel 3.1 Alat Pengukuran (lanjutan)

Variabel	Alat ukur
Independen : <i>Association between ethical behavior and career success</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja lebih beretika dibandingkan dengan manajer yang tidak sukses.</li> <li>2. Untuk dapat meraih kesuksesan di perusahaan tempat saya bekerja, tidak perlu berperilaku beretika.</li> <li>3. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja menyembunyikan informasi yang dapat mengganggu kepentingan pribadinya.</li> <li>4. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja membuat saingannya terlihat jelek di mata manajemen puncak.</li> <li>5. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja mencari kambing hitam ketika mereka dihubungkan dengan kegagalan.</li> <li>6. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja mengambil keuntungan dari ide dan prestasi orang lain.</li> <li>7. Perilaku yang beretika sangat penting untuk kesuksesan di perusahaan tempat saya bekerja</li> </ol>
Dependen : Kepuasan kerja	<p><i>Pay</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan saya memberi penghasilan yang lebih baik daripada perusahaan pesaing.</li> <li>2. Penghasilan yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab yang saya emban.</li> <li>3. Saya memperoleh penghasilan yang tidak sebanding dengan pekerjaan saya.</li> <li>4. Saya menerima tunjangan yang besar.</li> </ol> <p><i>Promotion</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya tidak menyukai cara perusahaan mempromosikan karyawannya.</li> <li>2. Perusahaan saya jarang melakukan promosi.</li> <li>3. Saya akan mudah mendapatkan promosi jika saya bekerja dengan baik.</li> <li>4. Saya puas dengan perkembangan karir yang saya capai.</li> </ol>

Tabel 3.1 Alat Pengukuran (lanjutan)

Variabel	Alat ukur
Dependen : Kepuasan kerja	<p><i>Co-worker</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekan kerja saya tidak memberikan dukungan yang cukup kepada saya.</li> <li>2. Ketika saya meminta rekan kerja untuk mengerjakan sesuatu, ia menyelesaikannya.</li> <li>3. Saya suka bekerja dengan orang-orang di tempat saya bekerja.</li> <li>4. Saya bekerja dengan orang-orang yang bertanggung jawab.</li> </ol> <p><i>Supervision</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan di tempat saya bekerja mendukung saya.</li> <li>2. Atasan di tempat saya bekerja adalah orang yang kompeten.</li> <li>3. Supervisor di tempat saya bekerja tidak mendengar pendapat saya.</li> <li>4. Manajemen di tempat saya bekerja memperlakukan saya secara tidak adil.</li> </ol> <p><i>Work</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan saya menarik.</li> <li>2. Saya senang dengan besarnya tanggung jawab dalam pekerjaan saya.</li> <li>3. Saya lebih memilih untuk melakukan pekerjaan lain.</li> <li>4. Saya kurang mendapatkan prestasi dari pekerjaan saya.</li> </ol>

Sumber : Koh dan Boo (2001)

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan bagian integral dari desain penelitian. Dalam penelitian ini, data diperoleh dari sumber primer dan sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari pihak pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel penelitian untuk tujuan spesifik studi. Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada.

#### a. Data Primer

Untuk mendapatkan data primer dalam penyusunan penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

- Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab responden, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas. Kuesioner merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien jika peneliti mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sekaran dan Bougie, 2010). Adapun metode kuesioner meliputi :

- Kriteria Sampel

Populasi penelitian ini adalah karyawan di kantor pusat Perum Percetakan Uang RI yang terletak di Jl. Palatehan No.4, Jakarta yang berjumlah 100 orang. Dengan alasan semua manajemen puncak perusahaan bekerja di kantor pusat, karena salah satu tujuan penelitian adalah menganalisis peran manajemen puncak terhadap etika di dalam organisasi.

- Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian menggunakan studi populasi yang akan menghimpun data dari seluruh anggota di dalam populasi, yaitu seluruh karyawan kantor pusat Perum Percetakan Uang RI.

- Skala Penilaian Kuesioner

Penilaian terhadap jawaban kuesioner mengadopsi dari penelitian Koh dan Boo (2001) yaitu menggunakan skala 4 poin, dengan alasan untuk menghindari jawaban “netral” dari responden yang akan mengarah kepada *central tendency error* dan menekankan kepada responden untuk lebih condong kepada suatu jawaban (Mcshane dan Von Glinow, 2006). Pengukuran ini digunakan untuk mengukur jawaban responden melalui pemberian bobot seperti berikut ini :

- ✓ Jika memilih jawaban 1, maka artinya sangat tidak setuju
- ✓ Jika memilih jawaban 2, maka artinya tidak setuju
- ✓ Jika memilih jawaban 3, maka artinya setuju
- ✓ Jika memilih jawaban 4, maka artinya sangat setuju

- Wawancara

Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan informasi yang digali dari sumber data langsung melalui percakapan atau tanya jawab, dengan tujuan melakukan eksplorasi informasi secara holistik dan jelas dari informan. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya pendekatan yang dilakukan dalam wawancara ini adalah eksploratori. Pendekatan tersebut dilakukan bukan sebagai alat uji hipotesis, melainkan sebagai alat untuk menarik kesimpulan dari suatu obyek penelitian. Format pertanyaan wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah *open response question* yang didasarkan oleh tema penelitian, yaitu pertanyaan seputar kepuasan kerja karyawan dan etika di dalam organisasi pada Perum Percetakan Uang RI.

b. Data Sekunder

Data diperoleh melalui dokumen, publikasi informasi, catatan, dan referensi dari Perum Percetakan Uang RI yang berkaitan dengan penelitian.

### 3.4 Uji Instrumen

#### 3.4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur (Priyatno, 2008). Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua pernyataan (instrumen) penelitian yang diajukan untuk mengukur variabel penelitian adalah *valid*. Jika *valid*, maka instrumen ini dapat digunakan untuk mengukur apa yang akan hendak diukur. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang (Priyatno, 2008). Dalam penelitian ini metode pengujian yang akan digunakan adalah Cronbach's Alpha.

Uji signifikansi dilakukan pada taraf signifikansi 0,05, artinya instrumen dapat dikatakan *reliabel* dan *valid* bila nilai alpha lebih besar dari  $r$  kritis *product moment*. Atau dapat digunakan batasan tertentu seperti 0,6.

Menurut Priyatno (2008), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik.

### 3.4.2 Hasil Uji Instrumen

Berdasarkan hasil uji instrumen dari metode Cronbach's Alpha, beberapa alat ukur memiliki nilai koefisien alpha di bawah 0,7. Alat ukur yang memiliki nilai koefisien alpha dibawah 0,7 adalah alat ukur dari *top management support for ethical behavior*, *egoistic ethical climate*, *benevolent ethical climate*, *principled ethical climate*, dan kepuasan kerja untuk dimensi *promotion*.

Tabel 3.2 Hasil Uji Instrumen

Variabel	Pernyataan Awal	Pernyataan Akhir	Koefisien Alpha
<i>Top management support for ethical behavior</i>	4	2	0,766
<i>Ethical climate (Egoistic)</i>	4	2	0,507
<i>Ethical climate (Benevolent)</i>	4	2	0,704
<i>Ethical climate (Principled)</i>	4	2	0,812
<i>Association between ethical behavior and career success</i>	7	7	0,749
Kepuasan kerja ( <i>Pay</i> )	4	4	0,755
Kepuasan kerja ( <i>Promotion</i> )	4	4	0,642
Kepuasan kerja ( <i>Co-worker</i> )	4	4	0,847
Kepuasan kerja ( <i>Supervision</i> )	4	4	0,750
Kepuasan kerja ( <i>Work</i> )	4	4	0,713

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 3.2, dengan cara menghapus pernyataan tertentu dari pengukuran sebuah variabel akan diperoleh nilai koefisien alpha yang lebih baik. Dengan menghapus pernyataan 1 dan 2 dari pengukuran *top management support for ethical behavior* akan memperbaiki nilai koefisien alpha dari 0,141 menjadi 0,766. Menghapus pernyataan 1 dan 3 dari pengukuran *benevolent ethical climate* juga akan memperbaiki nilai koefisien alpha dari 0,522 menjadi 0,704. Kemudian dengan menghapus pernyataan 1 dan 3 dari pengukuran *principled ethical climate* akan memperbaiki nilai koefisien alpha dari 0,623 menjadi 0,812.



Sedangkan untuk nilai koefisien 0,642 dari kepuasan kerja untuk dimensi *promotion* konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Contohnya, Koh dan Boo (2001) dalam penelitiannya menemukan koefisien alpha kepuasan kerja untuk dimensi *promotion* dengan nilai 0,63. Kemudian *egoistic ethical climate* tidak digunakan secara langsung dalam menganalisis data, tetapi digunakan sebagai *reference category* untuk dua variabel *dummy* untuk menganalisis *organization's ethical climate*. Walaupun *egoistic ethical climate* dipilih sebagai *reference category*, 2 kategori lainnya juga dapat dipilih untuk tujuan yang sama (Malholtra, 2004). Tabel 3.3 dibawah ini menampilkan pernyataan-pernyataan yang dihapus dalam uji instrumen.

**Tabel 3.3 Pernyataan yang Dihapus Dalam Uji Instrumen**

Variabel	Pernyataan
<i>Top management support for ethical behavior</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen puncak di tempat saya bekerja secara jelas menyatakan tidak akan memberikan toleransi terhadap perilaku yang tidak beretika.</li> <li>2. Manajemen puncak di tempat saya bekerja seharusnya memiliki standar etika yang lebih tinggi dari yang mereka miliki saat ini.</li> </ol>
<i>Ethical climate (Benevolent)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peduli kepada karyawan merupakan hal yang umum di perusahaan tempat saya bekerja</li> <li>3. Semua keputusan dan tindakan di tempat saya bekerja diharapkan dapat menghasilkan yang terbaik bagi setiap orang.</li> </ol>
<i>Ethical climate (Principled)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepatuhan karyawan untuk mengikuti peraturan dan prosedur perusahaan merupakan suatu hal yang penting di tempat saya bekerja.</li> <li>3. Karyawan yang tidak mengikuti peraturan dan prosedur perusahaan dipandang tidak baik di perusahaan tempat saya bekerja.</li> </ol>

Sumber : Koh dan Boo (2001)

### 3.5 Metode Analisis Data

Metode yang digunakan untuk menganalisis data di dalam penelitian ini adalah :

- **Analisis Deskriptif**

Analisis yang menekankan pada pembahasan data dan subjek penelitian dengan menyajikan data secara sistematis dan tidak menyimpulkan hasil penelitian (Priyatno, 2008). Dalam penelitian ini, data dianalisis dalam bentuk tabel dan persentase serta distribusi frekuensi, misalnya data demografik seperti jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.

- **Uji Hipotesis**

Uji hipotesis adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah kesimpulan pada sampel dapat berlaku untuk populasi (dapat digeneralisasi) (Priyatno, 2008). Untuk menguji hipotesis di dalam penelitian ini, digunakan analisis regresi berganda. Metode statistik ini dinilai tepat karena variabel kepuasan kerja dan etika organisasi diukur dengan skala interval (Koh dan Boo, 2001).

## BAB 4

### PROFIL PERUSAHAAN

#### 4.1 Sekilas Mengenai Perum Peruri

Perusahaan Umum Percetakan Uang Republik Indonesia (Perum Peruri) berkantor pusat di Jl. Palatehan No. 4 Kebayoran Baru – Jakarta Selatan. Didirikan pada tanggal 15 September 1971, merupakan gabungan dari dua Perusahaan PN. Pertjetakan Kebajoran dan PN. Artha Yasa sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor : 60 tahun 1971, selanjutnya diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor : 25 tahun 1982, kemudian diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 34 tahun 2000 dan disempurnakan untuk terakhir kalinya melalui Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2006. Tugas utama Perum Peruri adalah menyelenggarakan usaha mencetak uang rupiah Republik Indonesia (baik uang kertas maupun uang logam) untuk Bank Indonesia serta mencetak produk kertas berharga non-uang sesuai pesanan perusahaan pemesan.

Sejak tahun 1994 secara bertahap kegiatan produksi baik uang kertas, uang logam dan logam non-uang serta kertas berharga non-uang dipindahkan lokasinya dari Jakarta ke Karawang – Jawa Barat. Seluruh kegiatan perusahaan dan mutu produk sudah mendapat sertifikat ISO 9001: 2000. Dengan pengalamannya yang telah mencapai lebih dari 50 tahun khususnya di bidang percetakan uang kertas, uang logam, logam non-uang serta cetakan kertas berharga non-uang lainnya telah menjadikan Perum Peruri sebagai perusahaan berkelas dunia di bidang “*integrated security printing and system*”. Percetakan sekuriti harus memenuhi beberapa unsur keamanan yaitu keamanan instalasi, personil, peralatan, material, prosedur dan informasi. Untuk memenuhi unsur tersebut Perum Peruri menerapkan standar pengamanan yang tinggi sesuai yang berlaku di dunia internasional. Perkembangan teknologi yang sangat cepat dan terbuka bagi masyarakat menyebabkan pencegahan pemalsuan terhadap dokumen sekuriti menjadi lebih kompleks dan membutuhkan penerapan teknologi yang lebih tinggi.

Oleh karena itu Perum Peruri selalu melangkah sesuai perkembangan teknologi untuk memastikan setiap produknya sulit untuk ditiru.

Pengembangan produk Perum Peruri tidak hanya terbatas pada pengamanan dokumen dengan sekuriti dalam bentuk fisik dokumennya, namun mulai menerapkan teknologi informasi yang merupakan *integrated security system* sesuai tuntutan pelanggan. Dalam percetakan uang kertas diterapkan pengaman dengan teknologi yang bersekuriti tinggi mulai dari desain, kertas, tinta maupun proses cetaknya. Fitur yang dikenal luas adalah penggunaan *watermark*, cetak intaglio, benang pengaman dan tinta sekuriti. Selain fitur sekuriti yang mudah dikenali oleh masyarakat umum juga diterapkan unsur pengaman yang hanya diketahui oleh petugas laboratorium/forensik. Ukuran pengamanan/sekuriti pada cetakan uang logam dan logam non-uang berbeda dengan uang kertas dan kertas berharga non-uang yang memiliki banyak fitur. Aspek sekuriti pencetakan uang logam pada prinsipnya lebih banyak ditentukan oleh kualitas bahan, kerumitan desain dan ketajaman pencetakan.

Perum Peruri juga mengembangkan produk logam non-uang antara lain : medali, *tie pin*, lencana plaket *fibreglass*, dan lain-lain. Untuk produk-produk kertas berharga non-uang meliputi : dokumen imigrasi, dokumen perpajakan, dokumen pertanahan dan dokumen cukai selalu ditingkatkan teknologi pengamanannya mengingat produk yang dimaksud menjadi kebutuhan masyarakat luas dan sangat berkaitan dengan masalah keamanan Negara.

Untuk menjadi perusahaan yang berkelas dunia diperlukan Sumber Daya Manusia yang handal. Untuk itu manajemen Perum Peruri selalu mengutamakan pengembangan Sumber Daya Manusia yang memiliki kompetensi sesuai bidang tugasnya serta menerapkan tata nilai perusahaan : integritas, kualitas, *team work*, inovasi, dan sekuriti. Kemudian untuk menatap ke depan dengan tantangan yang lebih besar di pasar global, Perum Peruri terus berjuang menjadi perusahaan berskala dunia yang unggul. Hal ini dibuktikan dengan kemampuan Perum Peruri menembus pasar dunia. Perum Peruri telah melebarkan pasarnya melalui tender-tender internasional

di beberapa negara menjadikan pengalaman dan penerapan Perum Peruri terhadap *security printing* di dunia semakin luas.

Perubahan kebutuhan masyarakat telah menjadi stimulan perkembangan teknologi di segala aspek. Fenomena ini juga mencakup aspek dokumen sekuritas dan sistem yang menjalankannya. Melalui senyawa visi dan misinya, Perum Peruri telah memantapkan perannya sebagai *The World Class Security Printer* melalui produk dokumen sekuriti yang berkualitas dan bernilai sekuriti tinggi sekaligus menuju *Integrated Security Printing and System Company*.

#### 4.2 Visi, Misi, dan Tata Nilai Perum Peruri

- Visi Perusahaan 2008-2012  
Perusahaan berkelas dunia di bidang "*Integrated Security Printing and System*".
- Misi Perusahaan 2008-2012  
Menghasilkan produk berkualitas dan bernilai sekuriti tinggi kebanggaan bangsa.
- Tata Nilai Perusahaan :
  - ✓ Integritas
  - ✓ Kualitas
  - ✓ *Teamwork*
  - ✓ Inovasi
  - ✓ Sekuriti

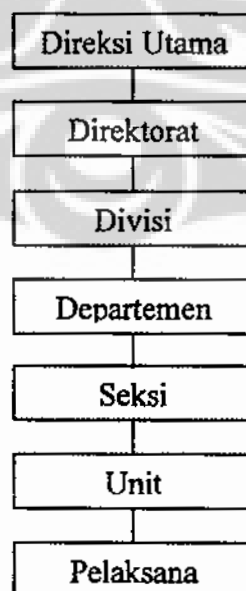
#### 4.3 Tugas Perum Peruri

- Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2006 Perum Peruri diberi tugas untuk :
  1. Mencetak Uang Republik Indonesia
  2. Mencetak dokumen Keimigrasian (Paspor dsb.), Pita Cukai, Materai dan Dokumen Pertanahan (Sertifikat Tanah dsb.)

- Dalam pengembangan usaha Perum Peruri melaksanakan juga kegiatan :
  1. Mencetak Dokumen Sekuriti lainnya dan barang Cetak Logam Non-uang
  2. Mencetak Uang dan Dokumen Sekuriti negara lain atas permintaan negara yang bersangkutan
  3. Menyediakan jasa yang mempunyai nilai sekuriti tinggi yang berkaitan dengan kegiatan usaha perusahaan
  4. Usaha lainnya yang dapat menunjang tercapainya maksud dan tujuan perusahaan

#### 4.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Perum Percetakan Uang RI terdiri dari 1 orang direksi utama yang mengepalai 4 direktorat, 11 divisi, dan sejumlah departemen, unit, dan seksi. Struktur lengkap organisasi tidak ditampilkan dalam pembahasan ini karena struktur lengkap organisasi Perum Percetakan Uang RI sangat detil dan panjang. Dalam penelitian ini struktur lengkap organisasi dilampirkan dan dapat dilihat di Lampiran. Di bawah ini adalah gambaran umum struktur organisasi di Perum Percetakan Uang RI.



**Gambar 4.1** Gambaran Umum Struktur Organisasi Perum Peruri

Sumber : Situs Perum Percetakan Uang RI

#### 4.5 Pemberitaan Media Terkait Perum Peruri

Laba Peruri Merosot, Karyawan Ancam Demo

JAKARTA, KOMPAS.com - Kinerja Perusahaan Umum Percetakan Uang Negara semakin merosot dari tahun ke tahun. Laba perusahaan pada akhir 2007 yang masih mencapai Rp 240 miliar, setahun merosot menjadi Rp 220 miliar, dan akhir tahun 2009 lalu laba perusahaan tinggal Rp 177 miliar. Bahkan, akibat akuisisi pabrik kertas, PT Padalarang senilai Rp 25 miliar, terjadi potensi kehilangan keuntungan Perum Peruri sampai Rp 147 miliar. Sebanyak Rp 121,8 miliar untuk membayar pegawai dan konsultan. Akibatnya, manajemen Perum Peruri pada tahun-tahun mendatang akan menanggung beban utang yang sangat besar.

Demikian disampaikan Koordinator Pegawai Peduli Perum Peruri Heri Susanto kepada *Kompas* di Jakarta, Minggu (25/4/2010). Heri akan memimpin demo ribuan pegawai Perum Peruri, Senin (26/4/2010) di Kantor Perum Peruri, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan dan Kantor Kementerian Negara BUMN di Jakarta Pusat. "Ada main mata dalam akuisisi Padalarang, termasuk dengan konsultan sehingga terjadi potensi kerugian yang signifikan. Kami menduga ada dugaan korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dengan memakai konsultan di perusahaan sehingga saat ini tercatat ada 31 konsultan," tandas Heri.

Oleh sebab itu, tambah Heri, Senin (26/4/2010) pagi, ribuan karyawan Perum Peruri merencanakan akan mengadakan aksi demo besar-besaran di halaman Kantor Perum Peruri di Kebayoran Baru dan Kantor Kementerian BUMN di Jakarta. "Kami menuntut pertanggungjawaban direksi. Kalau tidak becus, Menteri Negara BUMN Mustafa Abubakar harus mencopot mereka dan mengganti dengan yang baru," papar Heri. Secara terpisah, Sekretaris Perum Peruri Toni Pandelaki, yang dihubungi *Kompas*, mengaku mendengar akan adanya aksi demo di kantor Perum Peruri. "Namun, saya belum bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan yang menjadi tuntutan karyawan, karena tuntutan karyawan, kan, belum kami terima," tandas Toni.

Menurut Heri, laba perusahaan turun karena harga cetak uang anjlog. "Harga cetak uang tahun 2010 mengacu pada harga cetak di bawah harga cetak tahun 2010. Apalagi, hingga kini, perusahaan belum pernah mendapat order yang nilainya signifikan. Ordernya order biasa tidak lagi seperti order cetak buku tanah dan lainnya. Tender yang diikuti perusahaan, kalah melulu," tambah Heri, tanpa merinci. Selain harga cetak uang, lanjut Heri, penyebab lainnya adalah kinerja direksi yang tidak jelas. "Direksi yang satu dengan yang lainnya, serta manajemen yang satu dengan yang lain, tidak harmonis. Akibatnya, berdampak kepada perusahaan," papar Heri.

Dikatakan Heri, deposito perusahaan yang sebelumnya berjumlah Rp 800 miliar sejak tahun 2008 lalu, kini hanya berjumlah Rp 130 miliar. "Ke mana larinya, tidak jelas. Harusnya, jumlahnya bertambah dan bukannya malah merosot," kata Heri. Heri mengatakan, baru menjabat 2,5 tahun, direksi Perum Peruri yang dipimpin Junino Jahja sudah meminjam dana bank sebesar Rp 625 miliar, yang agunannya mesin cetak satu lini baru perusahaan. Pinjaman itu di antaranya untuk bayar pemasok, tenaga kerja dan lainnya. "Kami khawatir, jika tidak terbayar, mesin itu akan disita bank akibatnya proses percetakan uang oleh perusahaan akan terganggu," kata Heri. Penggerogotan dana, lanjut Heri, juga terjadi karena di antaranya rumah dinas para direksi yang semakin rusak dan hancur karena tidak kunjung ditempati, padahal uang perawatannya selalu diminta oleh para direksi.

Empat Eks Direktur Peruri Terancam 20 Tahun Penjara

**TRIBUNNEWS.COM, JAKARTA** - Kejaksaan Agung menahan empat mantan Direktur Perum Peruri, Selasa (23/11/2010) malam. Keempat tersangka ini tersangkut perkara dugaan korupsi pengelolaan dan penggunaan Biaya Operasional Direksi (BIOPSI) Perum Peruri Tahun 2002-2007. Kepala Pusat Penerangan Hukum Babul Khoir kepada wartawan di Kejaksaan Agung menjelaskan. Surat perintah penahanan kepada keempatnya sudah dikeluarkan Direktur Penyidikan Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Khusus, yakni M Jasman Panjaitan. "Keempat tersangka saat



ini akan ditahan selama 20 hari sejak tanggal 23 November 2010 sampai dengan tanggal 12 Desember 2010 di rumah tahanan negara Salemba Cabang Kejaksaan Agung," ujar Babul.

Mereka yang ditahan adalah mantan Direktur Utama Perum Peruri H M Kusnan Martono, mantan Direktur Logistik Perum Peruri Marlan Arief, mantan Direktur Produksi Perum Peruri Abu Bakar Baay, mantan Direktur Pemasaran Perum Peruri Suparman. Mantan pucuk pimpinan Perum Peruri ini disangka Pasal 2 atau Pasal 3 jo Pasal 18 UU No 31 tentang pemberantasan tindak pidana korupsi jo Pasal 55 ayat (1)ke-1 KUHP jo Pasal 64 ayat (1) KUHP. Mereka diancam penjara paling singkat empat tahun dan paling lama 20 tahun dengan denda paling sedikit Rp 200 juta dan paling banyak Rp 1 miliar.

Selama periode 2002-2007 ada penarikan dana BIOPSI untuk tingkat direksi. Dana beralas dari kas perusahaan dan langsung dibebankan sebagai biaya dalam pembukuan perusahaan. Uang itu disimpan di tabungan pribadi Direktur Keuangan Peruri. Modus korupsi mereka diduga dengan memainkan SK yang mengatur dana direksi BIOPSI. Selama 2002-2007 terjadi perubahan SK Direksi pada 27 Desember 2002, 27 Januari 2007, dan 29 Januari 2007, dan 28 Mei 2007 tentang biaya pemeliharaan kinerja perusahaan. Pada SK terbaru 28 Mei 2007 menjelaskan bahwa pengeluaran dana BIOPSI tak perlu dipertanggungjawabkan dan berlaku surut terhadap pertanggungjawaban pengelolaan serta penggunaan dana BIOPSI sejak 2002.

Namun, usaha mereka cacat secara hukum. Karena SK Direksi Perum Peruri menabrak ketentuan UU Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, UU Nomor 17 Tahun 2004 tentang pokok-pokok perbendaharaan negara, PP Nomor 34 Tahun 2000 tentang Perum Peruri dan Standar Akutansi Keuangan yang berlaku. Atas perbuatannya, mereka telah merugikan keuangan negara sekurang-kurangnya sebesar Rp 11.326.931.112 dan 2.500 dollar Amerika. Keempat tersangka diperiksa sejak pagi di Gedung Bundar. Mereka keluar pemeriksaan dan dibawa ke sel Rutan Salemba Cabang Kejagung pukul 20.45 WIB.

#### 4.6 Hasil Wawancara Mengenai Pemberitaan Media Terkait Perum Peruri

Menanggapi berita sehubungan dengan ancaman demo karyawan terkait isu laba Peruri yang merosot ditemukan beberapa penyebab dari aksi para karyawan tersebut. Salah satu penyebabnya adalah sikap Direksi Utama yang terbuka, yang mengarah kepada ekspresi para karyawan yang meledak-ledak. Masalah pada komunikasi internal juga menjadi penyebabnya, terdapat perbedaan pendapat antara Direksi Utama dengan Direksi-direksi yang menyebabkan para karyawan menjadi terpolarisasi. Sebenarnya tidak ditemukan adanya dugaan bahwa laba Peruri merosot, baik secara kinerja maupun laporan keuangan tidak terdapat masalah yang berarti. Kesimpulan ini diambil berdasarkan hasil dari wawancara dengan narasumber, adapun kutipan-kutipan dari wawancara adalah sebagai berikut :

“Secara pribadi sebetulnya ini didorong oleh sikapnya Pak Direksi yang sekarang juga, yang sikapnya tuh terbuka.. tidak memperlakukan ketika orang berbeda pendapat. Sehingga ekspresinya lebih berani, SP itu uda berani.. uda nekat, ya.. ditambah amunisi, dengan Direksi yang sangat terbuka.. jadi wajar ekspresinya di awal-awal Direksi baru ini ya meledak-ledak gitu.”

“*Problem*-nya beliau itu.. kadang-kadang belum bicara dengan Direksi yang lain, uda bicara dengan pegawai. Pegawai itu.. kalo uda Dirut yang ngomong itu uda keputusan.. nah itu yang terjadi di kita. Sehingga di internal Direksi itu kadang-kadang sesuatu belum dibicarakan matang.. tapi sudah di-*publish*. Pegawai itu kalo uda ngomongin *publish*.. itu artinya apa.. janji, itu satu. Kedua.. pegawai sendiri.. sehingga terpolarisasi juga.. dengan adanya seperti ini kan.. ooh Pak Dirut seperti ini, berarti Direktur yang lain begini, ya kan.. nah kondisi-kondisi seperti inilah yang kemudian.. membuat karyawan itu seperti terbelah.. satu pro ini, satu pro ini..”

“Jadi kalo dilihat kinerja perusahaan.. ga ada, adanya penurunan kinerja ga ada.. dari laporan keuangan bagus-bagus aja, boleh dibilang naik turun juga, tapi *it's okay* gitu loh.. ga ada masalah.”

Kemudian menanggapi berita terkait dugaan 4 mantan direksi yang melakukan korupsi, ditemukan adanya informasi yang masuk ke Kejaksaan yang mungkin berasal dari individu karena Peruri secara kelembagaan tidak melaporkan dugaan tersebut. Penggunaan dan pengelolaan BIOPSI sebenarnya umum ditemukan di setiap BUMN, namun mungkin terdapat perbedaan teknis dalam hal pelaksanaannya untuk tiap-tiap BUMN. Dalam hal ini Kejaksaan secara umum mempertanyakan pertanggungjawaban dari sisi akuntabilitas penggunaan dan pengelolaan BIOPSI tersebut. Kesimpulan ini juga diambil berasal dari hasil wawancara dengan narasumber, berikut adalah kutipan-kutipannya :

“Bahwa kemudian katakanlah ada informasi dari masyarakat yang masuk Kejaksaan ya.. bisa internal Peruri, bisa eksternal Peruri kita ga bisa tau dalam hal ini, tapi saya sudah konfirmasi langsung kepada Pak Dirut dan Direksi bahwa.. Peruri tidak melaporkan, berarti ada.. individu mungkin yang melaporkan.. tapi Peruri secara kelembagaan ga ada melaporkan..”

“Bahwa prinsipnya dari sisi pengelolaan perusahaan, Biaya Operasional Direksi itu dianggarkan setiap tahun.. kemudian disetujui oleh Menteri untuk dilaksanakan, dikelola oleh Direksi yang detilnya kita ga tau persis, kemudian.. dilaporkan dan diaudit dan bentuknya dalam bentuk laporan keuangan, karna ini kalo ga salah dari 2002 sampai 2007, tapi sebelumnya juga ada.. yang mungkin pengelolaan internalnya berbeda-beda.. ya mungkin itu yang dianggap Kejaksaan ya.. apa.. itu istilahnya secara umum bisa dijelaskan dengan bahasa kurang bisa dipertanggungjawabkan akuntabilitasnya.. nah itu kita dengarkan aja bagaimana hasilnya..”

**BAB 5**  
**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**5.1 Analisis Profil Karyawan Perum Percetakan Uang RI**

**Tabel 5.1 Data Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	41	56,9
Perempuan	31	43,1

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.1, 56,9% dari responden adalah jenis kelamin laki-laki, sedangkan persentase untuk jenis kelamin perempuan adalah 43,1%. Mayoritas dari responden penelitian adalah jenis kelamin laki-laki.

**Tabel 5.2 Data Usia Responden**

Usia (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
20-30	7	9,7
31-40	15	20,8
41-50	29	40,3
> 50	21	29,2

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.2, mayoritas dari responden penelitian berusia 41-50 tahun dengan persentase 40,3%. Untuk responden dengan usia 20-30 tahun memiliki persentase sebesar 9,7%, responden dengan usia 31-40 tahun memiliki persentase 20,8%, sedangkan responden dengan usia diatas 50 tahun memiliki persentase sebesar 29,2%.

**Tabel 5.3 Data Pendidikan Terakhir Responden**

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SLTA	25	34,7
Diploma	13	18,1
S1	19	26,4
S2	15	20,8

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.3, responden dengan pendidikan terakhir SLTA memiliki persentase sebesar 34,7%, untuk responden dengan pendidikan terakhir Diploma memiliki persentase sebesar 18,1%. Untuk responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki persentase sebesar 26,4%, dan responden dengan pendidikan terakhir S2 memiliki persentase 20,8%. Mayoritas responden penelitian adalah karyawan dengan pendidikan terakhir SLTA.

**Tabel 5.4 Data Lama Bekerja Responden**

Lama bekerja (tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1-5	4	5,6
6-10	12	16,7
11-15	6	8,3
16-20	12	16,7
21-25	9	12,5
> 25	29	40,3

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.4, mayoritas dari responden penelitian adalah karyawan yang telah bekerja diatas 25 tahun dengan persentase 40,3%. Untuk responden dengan lama bekerja 1-5 tahun memiliki persentase sebesar 5,6%, responden dengan lama bekerja 6-10 tahun memiliki persentase sebesar 16,7%. Untuk responden dengan lama bekerja 11-15 tahun memiliki persentase sebesar 8,3%, responden dengan lama bekerja 16-20 tahun memiliki persentase 16,7%, sedangkan persentase responden dengan lama bekerja 21-25 tahun sebesar 12,5%.

**Tabel 5.5 Data Divisi Responden**

Divisi	Jumlah	Persentase (%)
Keuangan dan Akuntansi	23	31,9
Pengadaan dan Fasilitas Umum	13	18,1
Pengembangan Pasar dan Penjualan	12	16,7
Satuan Pengawasan Internal	10	13,9
Sekretariat Perusahaan	14	19,4

Sumber : Data hasil SPSS

Dari total 11 divisi yang dimiliki Perum Percetakan Uang RI, terdapat 5 divisi yang ada di kantor pusat. Berdasarkan tabel 5.5, mayoritas dari responden penelitian bekerja untuk divisi Keuangan dan Akuntansi dengan persentase 31,9%. Untuk responden yang bekerja di divisi Pengadaan dan Fasilitas Umum memiliki persentase 18,1%, untuk responden yang bekerja di divisi Pengembangan Pasar dan Penjualan memiliki persentase 16,7%. Untuk responden yang bekerja di divisi Satuan Pengawasan Internal memiliki persentase sebesar 13,9%, dan persentase responden yang bekerja di divisi Sekretariat Perusahaan sebesar 19,4%.

**Tabel 5.6 Data Level Jabatan Responden**

Level Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Kepala Departemen	7	9,7
Kepala Seksi	14	19,4
Kepala Unit	5	6,9
Pelaksana	46	63,9

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.6, mayoritas responden penelitian adalah karyawan dengan jabatan pelaksana dengan persentase 63,9%. Untuk responden dengan jabatan Kepala Departemen memiliki persentase 9,7%, responden dengan jabatan Kepala Seksi memiliki persentase 19,4%, dan persentase responden dengan jabatan Kepala Unit sebesar 6,9%.

**Tabel 5.7 Data Jumlah Bawahan Responden**

Jumlah bawahan	Jumlah	Persentase (%)
Tidak ada	46	63,9
1-5	11	15,3
6-10	8	11,1
> 10	7	9,7

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.7, sebagian besar dari responden penelitian tidak memiliki bawahan dengan persentase 63,9%. Hal ini mengingat sebagian besar responden penelitian adalah karyawan dengan jabatan pelaksana yang tidak memiliki bawahan. Untuk responden dengan jumlah bawahan 1-5

orang memiliki persentase sebesar 15,3%, responden dengan jumlah bawahan 6-10 orang memiliki persentase sebesar 11,1%, sedangkan responden dengan jumlah bawahan diatas 10 orang memiliki persentase sebesar 9,7%.

**Tabel 5.8 Crosstabs Antara Level Jabatan, Lama Bekerja, dan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin/ Lama Bekerja	Kepala Departemen	Kepala Seksi	Kepala Unit	Pelaksana
<u>Laki-laki</u>				
1-5 tahun	0	0	0	2
6-10 tahun	0	1	0	1
11-15 tahun	0	1	1	2
16-20 tahun	0	0	0	6
21-25 tahun	2	1	0	1
> 25 tahun	3	8	3	9
<u>Perempuan</u>				
1-5 tahun	0	0	0	2
6-10 tahun	0	1	0	9
11-15 tahun	0	0	0	2
16-20 tahun	2	1	0	3
21-25 tahun	0	1	0	4
> 25 tahun	0	0	1	5

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.8, dapat dilihat bahwa karyawan yang menempati posisi jabatan penting dalam Perum Percetakan Uang RI cenderung adalah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki. Sebagai perbandingan, karyawan dengan *level* jabatan Kepala Departemen berjumlah 5 orang untuk jenis kelamin laki-laki dan 2 orang untuk jenis kelamin perempuan. Sedangkan karyawan dengan *level* jabatan Kepala Seksi berjumlah 11 orang untuk jenis kelamin laki-laki dan 3 orang untuk jenis kelamin perempuan.

**Tabel 5.9 Crosstabs Antara Level Jabatan, Lama Bekerja, dan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir/ Lama Bekerja	Kepala Departemen	Kepala Seksi	Kepala Unit	Pelaksana
<u>SLTA</u>				
1-5 tahun	0	0	0	1
6-10 tahun	0	0	0	3
11-15 tahun	0	0	0	0
16-20 tahun	0	0	0	6
21-25 tahun	0	0	0	3
> 25 tahun	0	2	1	9
<u>Diploma</u>				
1-5 tahun	0	0	0	2
6-10 tahun	0	0	0	1
11-15 tahun	0	0	0	0
16-20 tahun	0	1	0	2
21-25 tahun	0	1	0	1
> 25 tahun	0	2	0	3
<u>S1</u>				
1-5 tahun	0	0	0	1
6-10 tahun	0	0	0	4
11-15 tahun	0	0	0	3
16-20 tahun	1	0	0	0
21-25 tahun	0	1	0	1
> 25 tahun	0	3	3	2
<u>S2</u>				
1-5 tahun	0	0	0	0
6-10 tahun	0	2	1	2
11-15 tahun	0	1	0	1
16-20 tahun	1	0	0	1
21-25 tahun	2	0	0	0
> 25 tahun	3	1	1	0

Sumber : Data Hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.9, dapat dilihat bahwa semakin lama waktu bekerja seorang karyawan semakin tinggi *level* jabatannya. Dapat disimpulkan bahwa proses promosi karyawan Perum Percetakan Uang RI salah satu faktor yang menjadi pertimbangan adalah senioritas yang disesuaikan dengan pendidikan terakhir.



## 5.2 Analisis Etika Organisasi pada Perum Percetakan Uang RI

### 5.2.1 Analisis *Top Management Support for Ethical Behavior* pada Perum Percetakan Uang RI

**Tabel 5.10 Analisis *Top Management Support for Ethical Behavior***

Variabel	Rata-rata	Std. Deviasi
<i>Top management support for ethical behavior</i>	2,77	0,382

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.10, variabel *top management support for ethical behavior* memiliki rata-rata 2,77 dengan standar deviasi 0,382. Nilai rata-rata tersebut berada di atas 2,50 sebagai nilai *mid point* dari skala 1-4. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai manajemen puncak di Perum Percetakan Uang RI memberikan dukungan terhadap perilaku yang beretika. Namun berdasarkan nilai rata-rata tiap pernyataan ditemukan bahwa mayoritas responden menilai manajemen puncak di tempat mereka bekerja seharusnya memiliki standar etika yang lebih tinggi dari yang dimiliki saat ini. Nilai rata-rata tiap pernyataan dapat dilihat di Lampiran. Manajemen puncak yang memiliki standar etika yang tinggi merupakan suatu hal yang penting di dalam perusahaan, karena mereka akan menjadi *role model* bagi para karyawannya.

### 5.2.2 Analisis *The Organization's Ethical Climate* pada Perum Percetakan Uang RI

**Tabel 5.11 Analisis *The Organization's Ethical Climate***

Variabel	Rata-rata	Std. Deviasi
<i>Egoistic ethical climate</i>	3,25	0,420
<i>Benevolent ethical climate</i>	3,13	0,389
<i>Principled ethical climate</i>	3,11	0,456

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.11, walaupun masing-masing kategori dari iklim etika organisasi memiliki rata-rata yang hampir sama, responden menilai bahwa iklim etika organisasi Perum Percetakan Uang RI cenderung kepada *egoistic ethical climate* yang memiliki rata-rata 3,25 dengan standar deviasi sebesar 0,420. Responden menilai bahwa iklim etika organisasi Perum Percetakan Uang RI cenderung lebih menekankan kepada kepentingan perusahaan (*egoistic ethical climate*) dibandingkan dengan kepentingan para karyawan (*benevolent ethical climate*) dan ketaatan kepada peraturan perusahaan (*principled ethical climate*). Perusahaan dengan iklim etika *egoistic* mengharapkan karyawannya untuk memberikan perhatian dan kontribusi terhadap kemajuan dan kepentingan perusahaan, dan tidak dapat menerima pekerjaan yang merugikan bagi perusahaan.

### 5.2.3 Analisis *Association Between Ethical Behavior and Career Success* pada Perum Percetakan Uang RI

Tabel 5.12 Analisis *Association Between Ethical Behavior and Career Success*

Variabel	Rata-rata	Std. Deviasi
<i>Association between ethical behavior and career success</i>	2,92	0,435

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.12, variabel *association between ethical behavior and career success* memiliki rata-rata 2,92 dengan standar deviasi sebesar 0,435. Nilai rata-rata tersebut berada di atas *mid point* sehingga dapat dikatakan bahwa perilaku yang beretika merupakan suatu hal yang penting untuk memperoleh kesuksesan karir pada Perum Percetakan Uang RI. Berdasarkan nilai rata-rata tiap pernyataan yang dapat dilihat di Lampiran, mayoritas responden menilai bahwa manajer yang sukses di perusahaan lebih beretika dibandingkan dengan manajer yang tidak sukses, serta perilaku yang beretika sangat penting untuk meraih kesuksesan di perusahaan. Perilaku manajer yang beretika mencakup tidak menyembunyikan informasi, tidak mencari kambing hitam ketika

dihubungkan dengan kegagalan, dan tidak mengambil keuntungan dari ide dan prestasi orang lain.

#### 5.2.4 Analisis Persepsi Karyawan Tiap *Level* Jabatan Terhadap Etika Organisasi

Tabel 5.13 Nilai Rata-rata Etika Organisasi Tiap *Level* Jabatan

Nilai Rata-rata	Kepala Departemen	Kepala Seksi	Kepala Unit	Pelaksana
<i>Top Management Support for Ethical Behavior</i>	2,43	2,80	2,85	2,79
<i>Egoistic Ethical Climate</i>	2,79	3,40	3,35	3,29
<i>Benevolent Ethical Climate</i>	2,89	3,16	3,2	3,15
<i>Principled Ethical Climate</i>	2,86	3,13	3,45	3,12
<i>Association Between Ethical Behavior and Career Success</i>	2,63	2,85	2,89	2,97

Sumber : Data Hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.13, ditemukan bahwa karyawan untuk *level* jabatan Kepala Departemen menilai manajemen puncak tidak memberikan dukungan terhadap perilaku yang beretika dengan nilai rata-rata dibawah *mid point* sebesar 2,43. Kemudian karyawan dengan *level* jabatan Kepala Departemen memiliki nilai rata-rata paling rendah sebesar 2,63 dalam hal adanya keterkaitan perilaku yang beretika dengan kesuksesan karir di dalam perusahaan dibandingkan dengan *level* jabatan lainnya. Sedangkan untuk variabel iklim etika organisasi terdapat keragaman nilai rata-rata untuk setiap kategori iklim etika dari masing-masing *level* jabatan, dapat disimpulkan bahwa setiap *level* jabatan memiliki persepsi yang berbeda-beda terhadap iklim etika yang ada di perusahaan.

### 5.2.5 Analisis Persepsi Karyawan Tiap Rentang Lama Bekerja Terhadap Etika Organisasi

**Tabel 5.14 Nilai Rata-rata Etika Organisasi Tiap Rentang Lama Bekerja**

Variabel	1-5 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	16-20 tahun	21-25 tahun	> 25 tahun
<i>Top management support for ethical behavior</i>	2,44	2,83	2,83	2,65	2,75	2,73
<i>Egoistic ethical climate</i>	3,13	3,42	3,33	3,21	3,36	3,17
<i>Benevolent ethical climate</i>	3,06	3,27	3,42	3,13	2,92	3,09
<i>Principled ethical climate</i>	2,56	3,21	3,29	3,15	3,19	3,06
<i>Association between ethical behavior and career success</i>	2,86	2,98	3,10	2,90	2,83	2,90

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.14, ditemukan bahwa responden dengan lama bekerja 1-5 tahun memiliki persepsi manajemen puncak tidak memberikan dukungan terhadap perilaku yang beretika dengan nilai rata-rata berada di bawah *mid point* sebesar 2,44. Kemudian responden dengan lama bekerja 21-25 tahun memiliki nilai rata-rata terkecil sebesar 2,83 untuk variabel *association between ethical behavior and career success*.

### 5.3 Analisis Kepuasan Kerja Karyawan pada Perum Percetakan Uang RI

**Tabel 5.15 Analisis Kepuasan Kerja**

Variabel	Rata-rata	Std. Deviasi
Kepuasan kerja ( <i>Pay</i> )	2,54	0,568
Kepuasan kerja ( <i>Promotion</i> )	2,45	0,505
Kepuasan kerja ( <i>Co-workers</i> )	2,93	0,496
Kepuasan kerja ( <i>Supervision</i> )	2,76	0,494
Kepuasan kerja ( <i>Work</i> )	2,83	0,408
Kepuasan kerja ( <i>Overall</i> )	2,70	0,333

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.15, kepuasan kerja untuk dimensi *co-worker* memiliki rata-rata paling tinggi dibandingkan dengan dimensi lainnya dengan nilai 2,93 dan standar deviasi sebesar 0,496. Dengan rata-rata di atas *mid point*, dapat disimpulkan bahwa responden merasa puas dengan rekan

kerja mereka. Berdasarkan nilai rata-rata tiap pernyataan, mayoritas responden menilai bahwa rekan kerja adalah orang-orang yang bertanggung jawab, dan memberikan dukungan di dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini sesuai dengan tata nilai yang dianut di dalam perusahaan, bahwa perusahaan menjunjung tinggi *teamwork*. *Teamwork* adalah keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok. Bukan bekerja secara terpisah atau saling berkompetisi. Kompetensi kerjasama menekankan peran sebagai anggota kelompok, bukan sebagai pemimpin. Kelompok di sini dalam arti yang luas, yaitu sekelompok individu yang menyelesaikan suatu tugas atau proses (Avis, 2008).

Sedangkan rata-rata paling rendah adalah kepuasan kerja untuk dimensi *promotion* dengan nilai 2,45 dan standar deviasi sebesar 0,505. Nilai rata-rata tersebut berada di bawah 2,50 sebagai nilai *mid point* dari skala 1-4. Hal ini menunjukkan bahwa responden tidak puas dengan cara perusahaan memberikan promosi kepada karyawannya. Berdasarkan nilai rata-rata tiap pernyataan yang dapat dilihat di Lampiran, mayoritas responden tidak menyukai cara perusahaan mempromosikan karyawannya, merasa tidak puas dengan perkembangan karir yang mereka capai, dan menilai perusahaan jarang melakukan promosi.

Kepuasan kerja untuk dimensi *pay* memiliki rata-rata 2,54 dan standar deviasi sebesar 0,568. Nilai rata-rata tersebut berada di atas *mid point*, dapat disimpulkan bahwa responden puas dengan penghasilan yang mereka terima. Tetapi berdasarkan nilai rata-rata tiap pernyataan yang dapat dilihat di Lampiran, mayoritas responden merasa tidak menerima tunjangan yang besar. Namun dari hasil wawancara dengan narasumber, sebenarnya tunjangan yang diberikan oleh Perum Peruri sudah baik dan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain. Jawaban responden di atas bisa disebabkan karena pernyataan kuesioner yang tidak menggunakan dasar sebagai perbandingan.

Kepuasan kerja untuk dimensi *supervision* memiliki rata-rata 2,76 dan standar deviasi 0,494. Nilai rata-rata tersebut berada di atas *mid point*, dapat

disimpulkan responden merasa puas dengan *supervision* di tempat kerja mereka. Berdasarkan nilai rata-rata tiap pernyataan, mayoritas responden menilai bahwa atasan di tempat mereka bekerja adalah orang yang kompeten, mendukung dan mendengarkan pendapat karyawan, serta memperlakukan karyawan secara adil.

Kemudian kepuasan kerja untuk dimensi *work* memiliki rata-rata 2,83 dan standar deviasi 0,408. Nilai rata-rata tersebut juga berada di atas *mid point*, menunjukkan responden merasa puas dengan pekerjaan mereka. Berdasarkan nilai rata-rata tiap pernyataan, mayoritas responden menyukai pekerjaan mereka dan besarnya tanggung jawab yang diberikan, serta menilai mendapatkan prestasi dari pekerjaan mereka.

Variabel kepuasan kerja secara keseluruhan memiliki rata-rata 2,70 dengan standar deviasi 0,333. Nilai rata-rata tersebut berada di atas *mid point*, menunjukkan bahwa responden merasakan kepuasan kerja secara keseluruhan. Namun ancaman demo dari karyawan terkait laba perusahaan yang merosot (Suhartono, 2010) dapat memberikan sinyalir bahwa karyawan merasakan adanya ketidakpuasan terhadap perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan Perum Percetakan Uang RI tidak hanya dihasilkan dari *pay*, *promotion*, *co-worker*, *supervision*, dan *work* tetapi juga dipengaruhi oleh situasi dan kondisi yang sedang dialami oleh perusahaan.

**Tabel 5.16 Nilai Rata-rata Kepuasan Kerja Tiap Level Jabatan**

Variabel	Kepala Departemen	Kepala Seksi	Kepala Unit	Pelaksana
Kepuasan kerja ( <i>pay</i> )	2,57	2,30	2,4	2,63
Kepuasan kerja ( <i>promotion</i> )	2,39	2,29	2,35	2,52
Kepuasan kerja ( <i>co-worker</i> )	2,61	2,86	3,1	2,98
Kepuasan kerja ( <i>supervision</i> )	2,75	2,68	3	2,76
Kepuasan kerja ( <i>work</i> )	2,79	2,71	2,95	2,85
Kepuasan kerja ( <i>overall</i> )	2,62	2,63	2,76	2,75

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.16, ditemukan bahwa semua *level* jabatan kecuali pelaksana merasa tidak puas dengan sistem promosi yang ada di dalam

perusahaan. Hal tersebut diperlihatkan oleh nilai rata-rata kepuasan kerja untuk dimensi promosi yang berada di bawah *mid point* untuk *level* Kepala Departemen, Kepala Seksi, dan Kepala Unit. Kemudian untuk *level* jabatan Kepala Seksi dan Kepala Unit berdasarkan hasil nilai rata-rata juga merasa tidak puas terhadap gaji yang mereka terima, hal ini dapat disebabkan oleh sedikitnya perbedaan jumlah gaji yang diterima oleh kedua *level* tersebut.

**Tabel 5.17 Nilai Rata-rata Kepuasan Kerja Tiap Rentang Lama Bekerja**

Variabel	1-5 tahun	6-10 tahun	11-15 tahun	16-20 tahun	21-25 tahun	> 25 tahun
Kepuasan kerja ( <i>pay</i> )	2,63	2,67	2,92	2,60	2,47	2,40
Kepuasan kerja ( <i>promotion</i> )	2,63	2,56	1,78	2,44	2,44	2,41
Kepuasan kerja ( <i>co-worker</i> )	2,56	3,04	3,25	2,90	2,97	2,86
Kepuasan kerja ( <i>supervision</i> )	2,44	2,69	2,92	2,83	2,83	2,75
Kepuasan kerja ( <i>work</i> )	2,69	2,77	3,13	2,85	2,97	2,75
Kepuasan kerja ( <i>overall</i> )	2,59	2,75	2,92	2,73	2,74	2,63

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan nilai rata-rata di bawah *mid point* pada tabel 5.17, dapat dilihat bahwa responden yang telah bekerja di atas 21 tahun merasa tidak puas dengan gaji yang mereka terima. Responden dengan lama bekerja di atas 11 tahun juga merasa tidak puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan, kemudian responden dengan lama bekerja 1-5 tahun merasa tidak puas dengan *supervision*/atasan di tempat kerja mereka.

#### 5.4 Analisis Pengaruh Etika Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

**Tabel 5.18 Hasil Analisis Regresi Berganda**

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Signifikansi
Regresi	0,575	0,331	0,291	8,271	0,000

Sumber : Data hasil SPSS

Berdasarkan tabel 5.18, analisis regresi berganda menghasilkan R sebesar 0,575, hal ini menunjukkan adanya hubungan erat antara variabel-variabel independen dengan variabel dependen dan angka yang positif menunjukkan adanya hubungan dengan arah yang positif antara variabel-

variabel independen dengan variabel dependen. Berarti etika organisasi yang kuat akan berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Nilai  $R^2$  sebesar 0,331 (*adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,291) menunjukkan bahwa etika organisasi yang terdiri dari *top management support for ethical behavior*, *the organization's ethical climate*, dan *association between ethical behavior and career success* memberikan persentase pengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja sebesar 33,1%, sedangkan sisanya sebesar 66,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada model penelitian.

## 5.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 5.19 Pengujian Hipotesis

Variabel	t	Signifikansi	Keputusan
<i>Top management support for ethical behavior</i>	0,232	0,817	H <sub>1</sub> ditolak
<i>Benevolent ethical climate (dummy 1)</i>	0,734	0,466	H <sub>2</sub> ditolak
<i>Principled ethical climate (dummy 2)</i>	0,137	0,891	H <sub>2</sub> ditolak
<i>Association between ethical behavior and career success</i>	5,593	0,000	H <sub>3</sub> diterima

Sumber : Data hasil SPSS

Untuk menguji ketiga hipotesis dalam penelitian digunakan signifikansi dari uji t pada koefisien dari model regresi, pengujian menggunakan tingkat signifikansi 0,05. Berdasarkan tabel 5.19, didapatkan hasil signifikansi dari *top management support for ethical behavior* sebesar 0,817, menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Maka H<sub>1</sub> yang menyatakan ada pengaruh *top management support for ethical behavior* terhadap kepuasan kerja ditolak, sehingga tidak ada pengaruh dukungan manajemen puncak terhadap perilaku yang beretika terhadap kepuasan kerja di Perum Percetakan Uang RI. Dua variabel *dummy* (*benevolent ethical climate* dan *principled ethical climate*) dimasukkan dalam model regresi untuk mewakili variabel *the organization's ethical climate*. Dihasilkan signifikansi untuk *benevolent ethical climate* sebesar 0,466 dan *principled ethical climate* sebesar 0,891 yang memberikan hasil yang tidak signifikan, maka H<sub>2</sub> yang



menyatakan ada pengaruh *the organization's ethical climate* terhadap kepuasan kerja ditolak. Kemudian didapatkan hasil signifikansi dari *association between ethical behavior and career success* sebesar 0,000 yang menunjukkan hasil yang sangat signifikan, maka  $H_3$  yang menyatakan ada pengaruh *association between ethical behavior and career success* terhadap kepuasan kerja dapat diterima.

## 5.6 Diskusi

Berdasarkan hasil analisis terhadap kepuasan kerja, ditemukan bahwa responden merasa tidak puas dengan sistem promosi yang ada di dalam perusahaan. Sistem promosi Peruri sendiri memiliki kebijakan untuk melakukan promosi dari internal maupun eksternal perusahaan yang sesuai dengan kebutuhan baik bagi jabatan manajemen puncak maupun untuk *level middle*. Contohnya jabatan untuk Direksi Utama yang berasal dari luar perusahaan berdasarkan kebijakan Kementrian BUMN sesuai kebutuhan perusahaan. Promosi dari internal dilakukan apabila terdapat individu yang unggul dan memiliki visi yang bagus, seperti yang diuraikan dalam wawancara dengan narasumber. Kutipan wawancara adalah sebagai berikut :

“Nah, saya rasa Kementrian juga tahu itu.. kapan kita butuh orang luar, kapan kita butuh orang dalam. Kalau dia rasa dari dalam itu.. misalnya, ya.. tidak ada yang terlalu istimewa, biasa-biasa aja ya mungkin okelah Direksi-nya dari luar. Tapi kalau suatu saat dia lihat ada yang unggul, punya visi yang bagus dari dalam, ya.. kenapa tidak..”

Untuk *level middle*, Peruri juga dapat melakukan penempatan dari eksternal perusahaan berdasarkan kebijakan tertentu. Hal tersebut pada umumnya dilakukan untuk bidang yang tidak terkait dengan *core* perusahaan seperti misalnya bidang pengamanan fisik. Sedangkan promosi untuk bidang *core* perusahaan, Perum Peruri hampir seluruhnya menggunakan sumber daya dari internal. Kutipan wawancara mengenai hal ini adalah sebagai berikut :

“Khususnya untuk jabatan-jabatan yang terkait dengan tidak terkait dengan *core*-nya yah.. misalnya pengamanan dulu diambil dari luar gitu kan, karena lebih.. kayaknya lebih cocok gitu ya. Kemudian rekrutan dari dalam tentang itu tentu kan waktu ke waktu gitu, masih kurang lah.. lebih dipercaya dari eksternal khususnya ABRI. Tapi kalau di luar itu kita hampir seluruhnya menggunakan sumber daya di internal, kalau bicara *core*-nya ya. Belum pernah ada kejadian merekrut dari pihak ketiga.”

Untuk sistem promosi dari dalam perusahaan, Perum Peruri yang terdiri dari 4 *layer* (Unit, Seksi, Departemen, dan Divisi) memiliki Dewan Jabatan pada masing-masing *layer*-nya. Hal ini dilakukan untuk menerapkan desentralisasi promosi agar penilaian karyawan dilakukan oleh atasan 1 atau 2 *level* di atasnya, bukan langsung dari Direksi. Lebih jelasnya narasumber menjelaskan pada saat wawancara, adapun kutipan wawancara adalah sebagai berikut :

“Jadi karena apa.. untuk menghindari persepsi pegawai bahwa.. wah saya tidak disukai Direksi.. nah gitu loh.. karena semuanya tersentralisasi, nah sekarang dibuat desentralisasi. Jadi kalau dia memang tidak dipilih ya memang karena penilaian *se-level* atau 2 *level* jabatan di atasnya, bukan karena Direksi. Kira-kira gitu..”

Berdasarkan penjabaran-penjabaran sistem promosi yang dilakukan oleh Perum Peruri, dapat dikatakan sistem yang ada sudah baik bagi perusahaan. Namun hal ini kontradiktif dengan apa yang ditemukan dalam hasil pengolahan data kuesioner, yaitu responden merasakan ketidakpuasan terhadap sistem promosi yang dilakukan oleh Peruri. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya pengetahuan karyawan dalam hal apa yang menjadi pertimbangan perusahaan melakukan promosi, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan dikarenakan sistem promosi yang ada di Peruri bersifat tertutup. Argumen ini juga diperkuat oleh pernyataan narasumber pada saat wawancara, kutipannya adalah sebagai berikut.

“Nah, kalau kekurangan selama ini saya belum, belum.. kalau ikut tes itu kan rahasia.. tertutup. Paling dikasih tau hasil tes kamu dibawah standar.. paling begitu doang.”

“Nah, itu dia kali ya.. akhirnya jadi pertanyaan orang-orang kenapa dia tidak dipilih.. tidak ada pemberitahuan..”

Berdasarkan analisis variabel *top management support for ethical behavior*, responden menilai bahwa manajemen puncak di dalam perusahaan mendukung perilaku yang beretika. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan narasumber, dijelaskan bahwa di Perum Peruri terdapat kode etik organisasi yang didistribusikan kepada para karyawannya. Kemudian etika juga menjadi pertimbangan untuk penilaian dalam promosi selain penilaian kompetensi, untuk meminimalisir adanya subyektifitas maka dilakukan penilaian secara horisontal dan vertikal. Jadi selain dinilai oleh rekan kerjanya, seorang karyawan juga akan dinilai oleh atasan dan bawahannya. Adapun kutipan-kutipan wawancaranya adalah sebagai berikut :

“Kita kan punya *code of CG [Corporate Governance]* dan *code of conduct*. Yaa.. itu kita sudah punya lama dan kita sudah cetak sebanyak jumlah karyawan, dibagikan kepada mereka-mereka..”

“Dan dalam penilaian pejabat pun kita bagi 2.. jadi bila seseorang dinilai untuk dipromosikan itu yang dinilai 2.. teknis tentang kompetensinya dan nilai-nilai implementasi etikanya.. itu memang sulit tapi tetap dinilai.. dikuantifisir.. dan antara penilaian kompetensi dengan tata nilai itu dibuat prosentase 75 dan 25 persen. Jadi.. keseriusan itu dari sudut sistem ditunjukkan dengan itu.”

“..dan yang menilai siapa.. yang menilai adalah *peer*-nya, *kiri kanannya*, *subordinate*-nya dan *superior*-nya.. yang dinilai apa.. yaitu kompetensi dan tata nilainya. Bayangin tuh, bawahan menilai kompetensi bos-nya.”

Perum Peruri dapat dinilai baik dalam hal penerapan etika di dalam perusahaannya, terdapat sistem yang menangani pelanggaran-pelanggaran terhadap kode etik seperti pertikaian, menyalahi aturan, dan tidak masuk

kerja. Karyawan yang dianggap melanggar akan diproses di Berita Acara Pemeriksaan, lalu diberikan kepada Pejabat Yang Berhak Menghukum. Karyawan akan disidang yang diatur dalam buku Peraturan Disiplin Pegawai, dan karyawan tersebut akan dibela oleh Serikat Pekerja. Begitu pula sebaliknya terdapat penghargaan bagi karyawan melalui penilaian dalam perjalanan karirnya seperti misalnya penghargaan masa kerja, dan diberikannya bonus bagi karyawan dalam hal penghematan dan efisiensi. Hal ini diperkuat oleh hasil wawancara dengan narasumber, kutipan-kutipan wawancara adalah sebagai berikut :

“Kalau saya pegawai, saya pelaksana.. kemudian saya dianggap melanggar sesuatu karena dilaporkan atau karena ketangkap basah oleh pengamanan misalnya.. atau karena.. laporan keluarga.. itu semuanya diproses di BA [Berita Acara], di BAP [Berita Acara Pemeriksaan] istilahnya.. siapa yang membuat BAP.. ada, apa.. strukturnya namanya Seksi Pengumpulan Informasi. Nah, BA dari sini kemudian diberikan kepada PYBM.. apa itu PYBM.. Pejabat Yang Berhak Menghukum. Nah, Pejabat Yang Berhak Menghukum itu darimana bentukannya.. kalau dia anggota, maka PYBM-nya adalah atasan anggota ini, plus 1 SDM sebagai ketua, dan *peer*-nya.. jabatan *peer*-nya. Jadi tiga hakimnya.. terus mereka disidang, ada aturan sidangnya namanya buku PDP – Peraturan Disiplin Pegawai, dan dia dibela oleh siapa.. oleh Serikat Pekerja. Jadi seperti kayak Negara gitu loh. Jadi terhadap pelanggaran itu kita uda punya sistem.”

“Misalnya, kita berantem.. yang kedua kita nikah lagi, tanpa seijin istri.. ga melapor kekantor, banyak sih ya. Berikutnya anak kita tidak bertanggung tapi tidak melaporkan.. pokoknya menyalahi aturan. Siapa yang melaporkan pelakunya itu kita ga tau.. bisa dari keluarga sendiri, kan kita ga tau..”

“Ada juga ya dia.. ga masuk tapi ga memberitahukan apa pun.. pemberitahuannya ga ada.. itu yang kecilnya ya. Kemarin malah ada yang sampai diberhentikan karna dia ga masuk sampai berapa bulan kali.. biasanya dari unit kerjanya yang melaporkan.”

“Siapa yang boleh dapet siapa yang engga, ada.. terus yang kedua orang yang mau pensiun ya kan.. ada penilaian, kalau dalam perjalanannya.. tidak pernah cacat, apa.. terus ada juga orang yang sehat terus, tidak pernah menggunakan biaya.. kesehatan, itu juga dapet bonus. Bahkan sekarang di peraturan yang baru kita pelapon untuk biaya rawat jalan, dipelapon satu orang 3 juta.. kalau tidak

digunakan, sekian persen buat perusahaan sekian persen buat mereka. Jadi penghematan, efisiensi.. karyawan juga ikut menikmati.. kira-kira gitu.”

Dalam Perum Peruri juga terdapat tes integritas untuk menyaring para karyawan baru dari perilaku-perilaku yang tidak diinginkan, yaitu melalui masa percobaan kerja dan wawancara dengan menyajikan pertanyaan-pertanyaan tertentu. Kemudian juga terdapat semacam posisi atau unit dalam struktur organisasi yang menangani isu-isu yang berkaitan dengan etika. Seperti yang dikutip dari wawancara dengan narasumber sebagai berikut :

“Penyaringan karyawan baru itu kan sebetulnya.. integritas itu adanya di wawancara.. kenapa kan kita ga bisa melihat orang lain kan, kedua dalam masa percobaan.. kan keliatan. Jadi percobaan itu 3 bulan, bisa dinilai itu integritas orang.. dan sebetulnya wawancara.. kita punya teknik kan.”

“Salah satu yang menarik adalah kemarin kita punya Sarjana Hukum tiga.. mau masuk, mau kita tempatkan Pengadaan satu dan Hukum. Kita cuma jebak pertanyaan satu.. kalau nanti anda diterima bekerja, anda sudah bekerja baik, anda sudah bekerja.. tidak membuat kesalahan, ada orang ingin memberikan sesuatu.. sikap anda bagaimana.. Saya, saya yang penting tidak berbuat yang merugikan perusahaan, saya tidak berbuat curang.. ya kalo dia mau ngasih saya mau terima. Udah.. langsung dicoret (tertawa), langsung dicoret itu.”

“Dari masa percobaan itu bisa tau, karyawan itu layak atau tidak.. kan bisa kelihatan. Yang menilai dari atasan juga, dari lingkungan juga.. atasan tidak menilai sendiri, bisa dari samping, bisa dari bawah.. dan itu masuk rapot, dibobot juga.”

“Tapi yang mengelola itu [etika] khusus siapa sih.. itu sebenarnya SPI – Satuan Pengawas Internal, ya.. harusnya mereka..”

Namun masih ada sedikit kekurangan dalam penerapan etika di Perum Peruri, yaitu penurunan dari penerapan semacam seminar, orientasi, atau pelatihan yang khusus mengenai isu-isu etika. Narasumber menjelaskan bahwa sebelum Direksi baru, terdapat Orientasi Pegawai yang memberikan orientasi mengenai semua yang berhubungan dengan Perum Peruri termasuk

bisnis, peraturan, dan etika di dalam perusahaan. Penurunan tersebut disebabkan oleh adanya perubahan yang banyak dan bersamaan di dalam perusahaan, sehingga terdapat kekurangan sumber daya untuk melakukan hal-hal yang rutin seperti Orientasi Pegawai tersebut. Hal ini diakui oleh narasumber dalam wawancara, kutipan-kutipan wawancara adalah sebagai berikut :

“Harus diakui ya.. harus diakui kita mengalami penurunan Peruri di situ. Kenapa.. karena dahulu itu pendidikan berjenjang untuk setiap karyawan yang masuk ke Peruri, dilakukan itu. Teknis, etika, dan segala yang terkait dengan Peruri. Jadi orang begitu masuk kerja.. entah dia pegawai, pelaksana, entah dia itu pejabat.. itu masuk yang namanya Orientasi Pegawai. Nah Orientasi Pegawai itu dia diinapkan, ga boleh pulang, 24 jam itu diisi dengan macam-macam.. olahraga, bimbingan rohani ya kan.. dikasih.. diklat orientasi, bagaimana bisnis Peruri, tentang peraturan termasuk etikanya itu.”

“Nah semenjak Direksi baru ini memang.. entah kenapa ya, mungkin.. karena Direksi baru ini melakukan perubahan-perubahan yang menurut saya cukup banyak.. terus sesaat, satu saat yang sama.. sehingga hal-hal yang rutin ini ditinggalkan karena fokusnya kepada itu..”

“Karena kan kita punya waktu 24 jam, sumber dayanya itu-itu aja, ya mungkin begitu dipacu ditempat lain.. disininya.. ya itu, mungkin *misleading* yang perlu kita perbaiki.”

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis untuk H<sub>1</sub>, tidak ditemukan adanya pengaruh dukungan manajemen puncak berupa penerapan-penerapan etika yang telah dibahas sebelumnya dengan kepuasan kerja para karyawan di Perum Peruri. Walaupun tidak sesuai dengan ekspektasi, hasil serupa juga ditemukan di dalam penelitian Viswesvaran et al. (1998) di India. Perbedaan budaya dinilai memberikan kontribusi terhadap hasil tersebut, karena penjelasan hubungan sebab akibat yang dikembangkan pada penelitian berlandaskan pada literatur dari sampel di Amerika. India merupakan salah satu contoh negara *high power distance*. Dalam penelitiannya Viswesvaran et al. (1998) menilai bahwa sampel di India menerima keputusan dari manajemen puncak lebih pasif dibandingkan dengan sampel di Amerika dan menganggap manajemen puncak selalu

benar. Ada kemungkinan bahwa hasil serupa dalam penelitian ini disebabkan Indonesia memiliki kesamaan budaya dengan India, karena menurut Hofstede (1980), Indonesia juga merupakan negara *high power distance*. Hal ini sesuai dengan teori model perilaku beretika individual menurut Kreitner dan Kinicki (2010) bahwa perilaku beretika atau tidak beretika juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti budaya yang ada pada sebuah negara.

Berdasarkan hasil analisis dari variabel *the organization's ethical climate* ditemukan bahwa iklim etika di Perum Peruri lebih cenderung kepada iklim etika *egoistic* artinya, responden mempersepsikan bahwa perusahaan cenderung menekankan kontribusi karyawan untuk kepentingan perusahaan. Hal tersebut juga dicerminkan oleh hasil wawancara dengan narasumber bahwa Perum Peruri mengutamakan nilai-nilai yang terdapat di tata nilai perusahaan (*Integritas, Kualitas, Teamwork, Inovasi, dan Security*), dimiliki oleh setiap karyawannya. Adapun kutipan wawancaranya adalah sebagai berikut :

“Yaa.. kalau kita kan.. bicara etika yang terangkum.. *code of conduct* kita itu kan *at the end* kita punya nilai-nilai yang harus dimiliki oleh pegawai, itu ada 5 itu kan yaa. Ada *Quality, Inovasi, Integritas, Teamwork*, sama satu lagi *Security*.. jadi.. yang paling diutamakan tentu adalah sikap-sikap ini gitu loh..”

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis untuk  $H_2$ , dapat dinyatakan bahwa iklim etika yang ada di dalam organisasi Perum Percetakan Uang RI tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini tidak sesuai dengan ekspektasi, bahwa manajer dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dengan menciptakan iklim etika di dalam organisasi. Dalam kaitannya mengenai iklim etika di BUMN, Hutagaol (2006) menanggapi bahwa etika di dalam lingkungan korporasi yang kaku seringkali menghambat inovasi, tanggung jawab dan kemampuan *entrepreneurship* pegawai BUMN. Dapat disimpulkan bahwa iklim etika yang ada di BUMN masih belum dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja

karyawannya. Hal ini juga dapat dijelaskan dengan teori model perilaku beretika individual oleh Kreitner dan Kinicki (2010) bahwa pengaruh dari faktor eksternal meliputi politik dan budaya yang ada pada sebuah negara.

Untuk hasil analisis variabel *association between ethical behavior and career success*, ditemukan bahwa terdapat keterkaitan antara perilaku beretika dengan kesuksesan karir karyawan di Perum Peruri. Hasil ini juga diperkuat dengan hasil wawancara dengan narasumber, pentingnya integritas dalam hal kejujuran. Selain itu, etika seseorang juga turut dinilai untuk pertimbangan dalam promosi seorang karyawan di Perum Peruri. Dapat disimpulkan bahwa etika merupakan hal yang penting untuk meraih kesuksesan di dalam perusahaan. Kutipan-kutipan dari hasil wawancara adalah sebagai berikut :

“Nah dari situ saya merasa gitu loh.. bahwa saya lebih dipercaya, kemudian saya jadi lebih yakin bahwa dengan jujur itu.. kita malah, malah.. bukan diperlancar tapi lebih dipercaya sama orang, itu meningkatkan rasa percaya diri kita.. bahwa *integrity* itu nomer satu.”

“Yaa.. dengan kata lain kan artinya.. semua orang, semua pemimpin harus memperhatikan betul tata nilai itu. Kan kalau tidak begitu dia dinilai.. ya, bahwa dengan prosentase tertentu anak buah dan *peer* bisa menjatuhkan dia. Gitu loh..”

Kemudian hasil pengujian hipotesis untuk  $H_3$ , menunjukkan adanya pengaruh *association between ethical behavior and career success* terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya seperti dalam penelitian Koh dan Boo (2001), dan Viswesvaran dan Deshpande (1996). Hal ini sesuai dengan ekspektasi, berdasarkan *organizational justice theory* bahwa semakin kuat keterkaitan perilaku yang beretika dengan kesuksesan karir akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya juga sesuai dengan *cognitive dissonance theory* bahwa kurangnya keterkaitan di antara perilaku beretika dengan kesuksesan karir akan mengurangi kepuasan kerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh keterkaitan antara perilaku beretika



dengan kesuksesan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di Perum Percetakan Uang RI. Karyawan merasakan kepuasan kerja ketika perilaku beretika merupakan suatu hal yang penting untuk mendapat kesuksesan di dalam perusahaan.



## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian terhadap responden di Perum Percetakan Uang RI, berdasarkan analisis data beserta pembahasannya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan analisis *top management support for ethical behavior*, dapat disimpulkan bahwa responden menilai manajemen puncak di Perum Percetakan Uang RI memberikan dukungan terhadap perilaku yang beretika. Namun responden dengan *level* jabatan Kepala Departemen dan responden dengan lama bekerja 1-5 tahun memiliki persepsi bahwa manajemen puncak di tempat mereka bekerja tidak mendukung perilaku yang beretika.
- 2) Berdasarkan analisis *the organization's ethical climate*, dapat disimpulkan bahwa iklim etika di Perum Percetakan Uang RI cenderung lebih menekankan kepada kepentingan perusahaan (*egoistic ethical climate*) dibandingkan dengan kesejahteraan karyawan (*benevolent ethical climate*) dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan (*principled ethical climate*).
- 3) Berdasarkan analisis *association between ethical behavior and career success*, dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara perilaku yang beretika dengan kesuksesan karir pada Perum Percetakan Uang RI. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku beretika dibutuhkan untuk memperoleh kesuksesan karir di dalam perusahaan.
- 4) Berdasarkan analisis kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa bahwa responden merasakan kepuasan kerja secara keseluruhan di Perum Percetakan Uang RI. Namun responden merasa tidak puas dengan sistem promosi yang ada di dalam perusahaan.

- 5) Dari hasil analisis pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen yaitu *top management support for ethical behavior*, *the organization's ethical climate*, dan *association between ethical behavior and career success* berpengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja sebesar 33,1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian. Kemudian berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan regresi berganda, hanya ditemukan adanya pengaruh *association between ethical behavior and career success* terhadap kepuasan kerja karyawan di Perum Peruri. Sedangkan dua variabel lainnya yaitu *top management support for ethical behavior* dan *the organization's ethical climate* tidak ditemukan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Untuk hasil yang menunjukkan tidak ada pengaruh *top management support for ethical behavior* terhadap kepuasan kerja juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Viswervaran et al. (1998) di India, hasil serupa tersebut dapat disebabkan karena Indonesia dengan India memiliki kesamaan budaya yang merupakan negara *high power distance*.

## 6.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil diskusi dan kesimpulan dari penelitian, dapat diberikan rekomendasi kepada perusahaan berupa perbaikan-perbaikan dalam bentuk implikasi manajerial :

- 1) Sistem promosi yang ada di Perum Peruri sudah baik, namun responden tidak merasa puas dengan sistem tersebut. Sebaiknya perusahaan memberikan sosialisasi yang lebih jelas terkait apa yang menjadi pertimbangan perusahaan di dalam melakukan promosi, diharapkan dapat tercapai suatu pemahaman dan pengertian di antara para karyawan mengenai sistem promosi di Perum Peruri.

- 2) Berdasarkan kekurangan pada penerapan etika di Perum Peruri, sebaiknya perusahaan memberikan semacam seminar, orientasi, atau pelatihan kepada para karyawan yang khusus mengenai isu-isu etika di awal pekerjaan dan diberikan secara rutin minimal 1 tahun sekali.
- 3) Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa iklim etika di Perum Peruri tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, maka sebaiknya perusahaan mulai membangun dan meningkatkan iklim etika yang dapat memberikan *outcome* seperti kepuasan kerja karyawan. Terdapat tiga faktor utama yang memungkinkan terciptanya iklim etika dalam organisasi. Pertama, keberadaan budaya perusahaan yang kuat dan menunjang tumbuhnya perilaku etis. Kedua, terbangunnya suatu kondisi organisasi berdasarkan saling percaya (*trust-based organization*). Ketiga, terbentuknya manajemen hubungan antar-pegawai (*employee relationship management*). Kemudian terdapat langkah-langkah untuk meningkatkan iklim etika organisasi, di antaranya adalah mengembangkan sebuah kode etik organisasi yang dapat memberikan dampak positif.

### 6.3 Keterbatasan Penelitian

Seperti pada penelitian-penelitian lain, penelitian ini pun memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini adalah :

- 1) Penelitian hanya menganalisis kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Kepuasan kerja hanya satu dari banyak kemungkinan *outcome* yang dihasilkan etika organisasi.
- 2) Survey penelitian hanya dilakukan pada Perum Percetakan Uang RI.
- 3) Responden yang diteliti hanya berjumlah 72 orang. Teknik pengambilan sampel penelitian adalah studi populasi, namun kendala pada pelaksanaan di lapangan menyebabkan jumlah responden yang di dapat adalah 72 orang. Dengan menggunakan studi populasi

diharapkan hasil penelitian lebih merepresentasikan dan dapat digeneralisir.

#### 6.4 Saran

Berdasarkan penelitian ini, maka ada beberapa saran yang dapat diberikan untuk menjadi masukan bagi manajer perusahaan dan penelitian yang akan datang. Adapun saran-saran bagi manajer perusahaan adalah :

- 1) Memberikan sosialisasi yang lebih jelas terkait apa yang menjadi pertimbangan perusahaan di dalam melakukan promosi.
- 2) Memberikan semacam seminar, orientasi, atau pelatihan kepada para karyawan yang khusus mengenai isu-isu etika di awal pekerjaan dan diberikan secara rutin minimal 1 tahun sekali.
- 3) Mengembangkan sebuah kode etik organisasi yang dapat memberikan dampak positif.

Sedangkan saran-saran bagi penelitian yang akan datang adalah :

- 1) Variabel dependen lain yang dapat dianalisis untuk penelitian yang akan datang termasuk motivasi, komitmen, dan produktifitas karyawan.
- 2) Penelitian selanjutnya dapat diterapkan pada perusahaan-perusahaan di bidang lain, seperti bank, lembaga non profit, dan lain-lain untuk mengetahui apakah ada perbedaan hasil pada bidang perusahaan yang berbeda.
- 3) Memperbesar jumlah responden yang diteliti.
- 4) Membandingkan etika organisasi antara perusahaan swasta dengan BUMN.

## DAFTAR REFERENSI

Avis (2008). *Kamus Kompetensi: Kerjasama (Team Work)*. 14 Desember 2010.

<http://indosdm.com/kamus-kompetensi-kerjasama-team-work>

Cooper, C.L., & Argyris, C. "Job Satisfaction." *Encyclopedia of Management*. 1998.

Cullen, J.B., Victor, B., & Bronson, W.J. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73 (3), 667-674.

Deshpande, S.P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15 (6), 655-660.

Djati, R.S. (2005). *Iklm komunikasi organisasi dan kepuasan kerja*. Tesis Program Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia.

Gustaman, Y. (2010). *Empat Eks Direktur Peruri Terancam 20 Tahun Penjara*. November 23, 2010.

<http://www.tribunnews.com/2010/11/23/empat-eks-direktur-peruri-terancam-20-tahun-penjara>

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

Hunt, S.D., Chonko, L.B., & Wilcox, J.B. (1984). Ethical problems of marketing researchers. *Journal of Marketing Research*, 21 (3), 309-324.

- Hutagaol, Y. (2006). *Penerapan prinsip good corporate governance (GCG) di lingkungan BUMN di Indonesia*. Tesis Program Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia.
- Koh, H.C., & Boo, E.H.Y. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction : A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29 (4), 309-324.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior* (8th ed.). New York: McGraw – Hill.
- Lubis, A.F. (2004). *Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan*. Tesis Program Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9th ed). New York: McGraw Hill. International Edition.
- Luthans, F., & Stajkovic, A.D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 49-57.
- Malholtra, N.K. (2004). *Marketing research* (5th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- McShane, S.L., & Von Glinov, M.A. (2006). *Organizational behavior* (4th ed.). New York: McGraw – Hill International Edition.
- Pepe, M. (2010). The impact of extrinsic motivational dissatisfiers on employee level of job satisfaction and commitment resulting in the intent to turnover. *Journal of Business & Economics Research*, 8 (9), 99-107.
- Pratley, P. (1995). *The essence of business ethics*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

- Priyatno, D. (2008). *Mandiri belajar SPSS untuk analisis data & uji statistik*. Yogyakarta: MediaKom.
- Rodgers, R., Hunter, J.E. & Rogers, D.L. (1993). Influence of top management commitment on management program success. *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 151-155.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2010). *Essentials of organizational behavior* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Satyanugraha, H. (2003). *Etika bisnis prinsip dan aplikasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas – Universitas Trisakti.
- Schweper, C.H. (1999). The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 (1), 43-49.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business* (5th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
- Sims, R.L., & Kroeck, K.G. (1994). The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment and turnover. *Journal of Business Ethics*, 13 (12), 939-948.
- Sukiman. (2002). *Analisis pengaruh etika organisasi terhadap kepuasan kerja : studi kasus pada PT. Erela, Semarang*. Tesis Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. September 26, 2010.  
<http://eprints.undip.ac.id/9757/>
- Suhartono (2010). *Laba Peruri merosot, karyawanancam demo*. April 25, 2010.  
<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2010/04/25/21054936/Laba.Peruri.Merosot.Karyawan.Ancam.Demo>



- Susanto, A. B. (2006). *Manajemen transformasi BUMN*. Oktober 26, 2010.  
<http://www.pnm.co.id/content.asp?id=441&mid=77>
- Valentine, S., Godkin, L., & Varca, P. E. (2010). Role conflict, mindfulness, and organizational ethics in an education-based healthcare institution. *Journal of Business Ethics*, 94 (3), 455-471.
- Victor, B., & Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.
- Viswesvaran, C., & Deshpande, S.P. (1996). Ethics, success, and job satisfaction: A test of dissonance theory in India. *Journal of Business Ethics*, 15 (10), 1065-1069.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S.P., & Joseph, J. (1998). Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: A study of Indian managers. *Journal of Business Ethics*, 17 (4), 365-371.
- Vitell, S.J., & Davis, D.L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9 (6), 489-494.
- Wardani, E.W. (1996). *Pengaruh budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja, tingkat absensi dan tingkat pegawai yang keluar*. Tesis Program Pascasarjana FISIP Universitas Indonesia.
- Wardaningsih, R. (n.d.). *Pengaruh persepsi pada etika organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan : Studi pada karyawan perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta*. Universitas Sebelas Maret. September 26, 2010.  
[http://digilib.uns.ac.id/abstrak\\_177\\_pengaruh-persepsi-pada-etika-organisasi-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan--studi-pada-karyawan-perusahaan-tekstil-kusumatex-yogyakarta-.html](http://digilib.uns.ac.id/abstrak_177_pengaruh-persepsi-pada-etika-organisasi-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan--studi-pada-karyawan-perusahaan-tekstil-kusumatex-yogyakarta-.html)



peruri

PERUM PERURI  
PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA  
(The Indonesian Government Security Printing and Minting Corp.)

Tanda Pendaftaran Perusahaan No. : 09036300025



Nomor : 5720/X/2010  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Riset

Karawang, 21 Oktober 2010

K e p a d a  
Yth. Dekan Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Indonesia  
Jl. Salemba Raya No. 4  
Kampus UI Salemba 10430

Up. Prof. Rhenald Kasali, Ph.D.

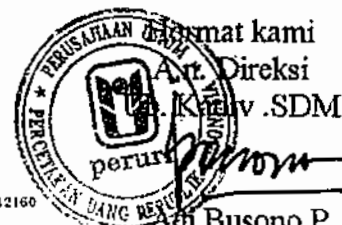
Sesuai Surat Saudara No: 957/H2.F6.D1.MMJ/PDP/2010 tanggal 16 September 2010 perihal Permohonan melakukan Riset terdapat 1 (satu) orang mahasiswa yang diajukan melakukan di Perum Peruri yaitu :

N a m a : Sasmoyo Dimas Radityo  
No. Mhs : 0906621395  
Konsentrasi : Manajemen Umum Pagi  
Topik KA : Hubungan Etika Organisasi Dengan Kepuasan Kerja pada PERUM Percetakan Uang Republik Indonesia

Berdasarkan hasil Evaluasi waktu dan tempat yang tersedia untuk kegiatan dimaksud kami menyetujui yang bersangkutan melakukan Riset di Perum Percetakan Uang Republik Indonesia, dengan persyaratan yang harus dipenuhi yaitu :

1. Wajib mematuhi ketentuan yang berlaku di Perum Peruri.
2. Menjaga data-data perusahaan terhadap pihak luar.
3. Hasil Riset hanya untuk keperluan dalam penyelesaian salah satu Program studi pada Universitas Indonesia
4. Selama Riset wajib menggunakan Atribut Universitas Indonesia
5. Wajib menyerahkan Hasil Penelitian kepada Perum Peruri melalui Departemen PSDM untuk diperiksa kebenarannya paling lambat 1 minggu sebelum masa berakhirnya Riset.
6. Riset dilaksanakan selama 1 (satu) bulan mulai tanggal 1 Oktober s.d 30 November 2010.

Demikian atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.



A. Busono P  
Kadep PSDM



HEAD OFFICE : JALAN PALATEHAN NO. 4 BLOK K-V, KEBAYORAN BARU JAKARTA 12160  
PHONES : (021) 7395000 - 7225527 - 7225627 - FAX : 7221667  
BRANCH OFFICE : DESA PARUNG MULYA, KEC. CIAMPEL, KAB. KARAWANG, JAWA BARAT  
PHONES : 0815 9555 40  
BANKER : BNI 1948 KEDAYORAN BANG. BANGUN, BANK MANDIRI JAWA BARA MELAWA BRANCH  
E-mail : peruri@indo.net.id; contact@peruri.go.id  
WEBSITE : http://www.peruri.go.id

Peruri 1955 etika Sasmoyo Dimas Radityo FE UI 2010



# STRUKTUR ORGANISASI ORGANIZATION STRUCTURE

## PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA

THE INDONESIAN GOVERNMENT SECURITY PRINTING AND MINTING CORP

Lambar ke - 1

**PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA**

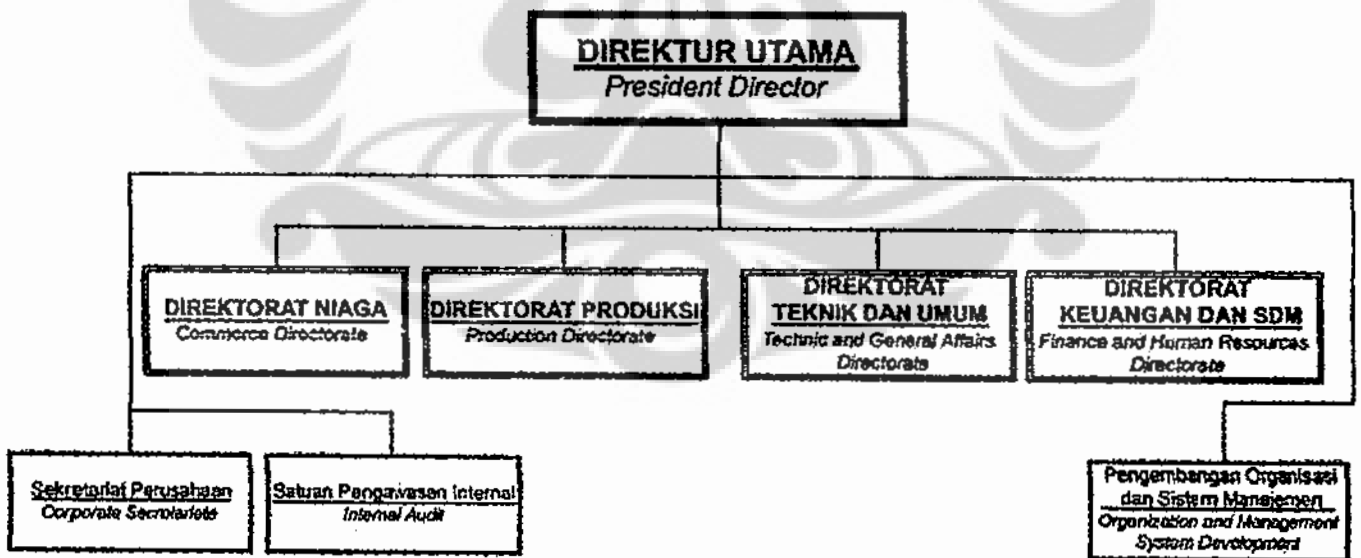
Lampiran 1

Nomor : KEP-2/03/2008

Tanggal : 30 Desember 2008

Struktur Organisasi Perum Percetakan Uang Republik Indonesia

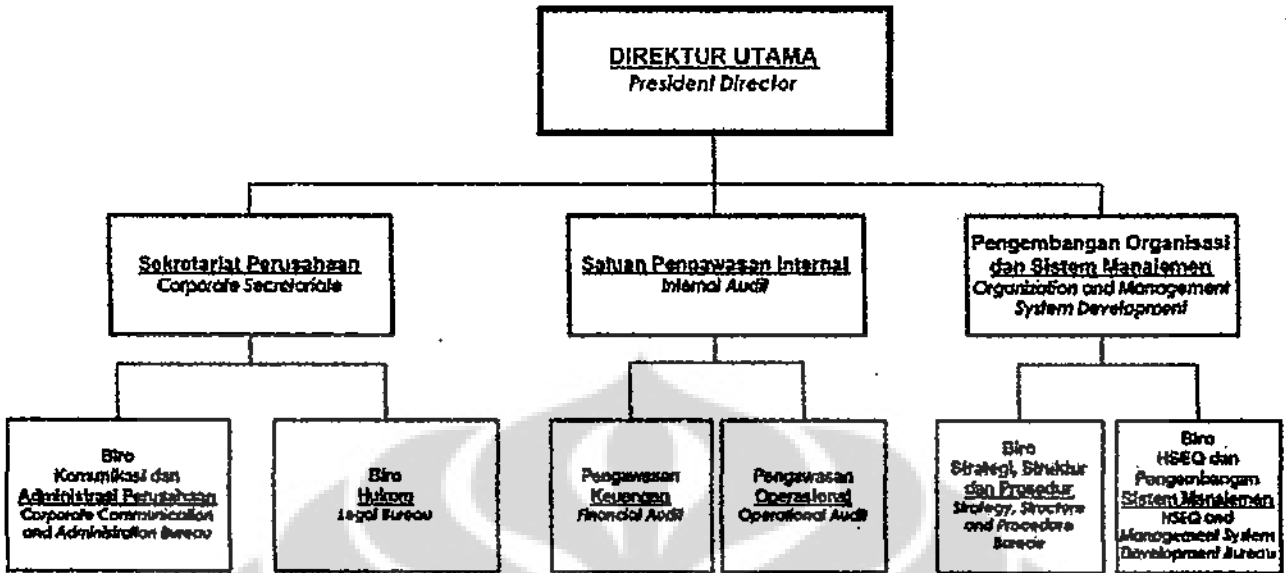
Organization Structure of The Indonesian Government Security Printing and Minting Corp



PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA

Lampiran I  
 Nomor : KEP-2/2012/2008  
 Tanggal : 30 Desember 2008

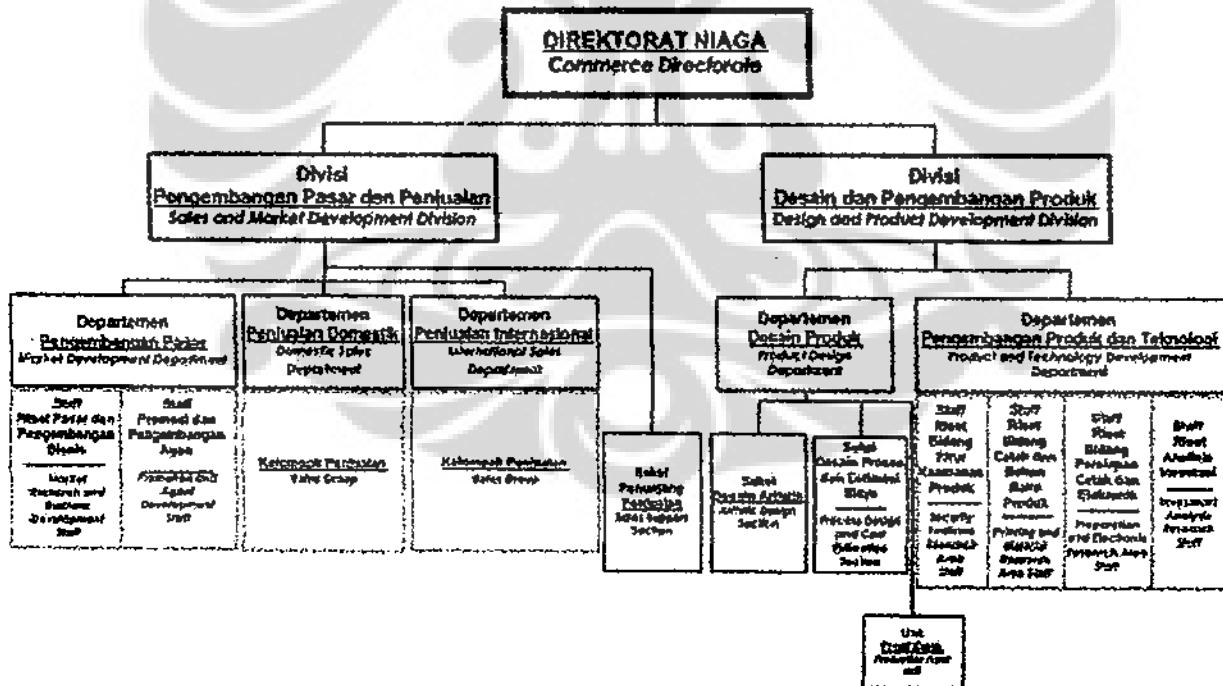
Struktur Organisasi Direktur Utama  
 Organization Structure of President Director



PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA

Lampiran I  
 Nomor : KEP-2/2012/2008  
 Tanggal : 30 Desember 2008

Struktur Organisasi Direktorat Niaga  
 Organization Structure of Commerce Directorate

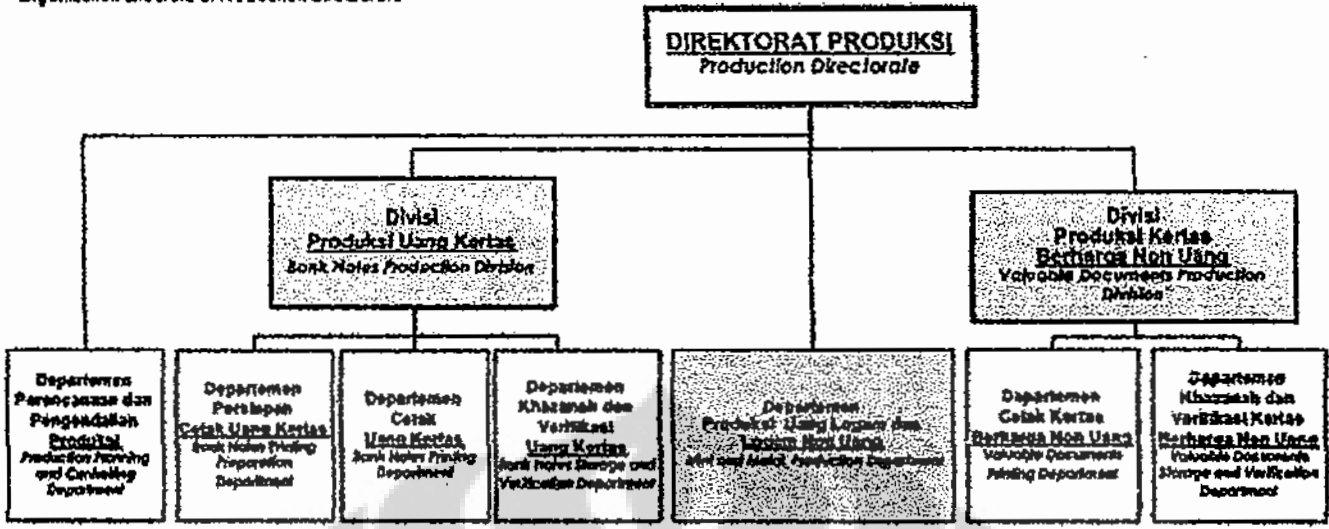


PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA

Struktur Organisasi Direktorat Produksi  
Organization Structure of Production Directorate

Lampiran I  
Nomor : KEP/2011/2008  
Tanggal : 30 Desember 2008

Lembar ke - 4

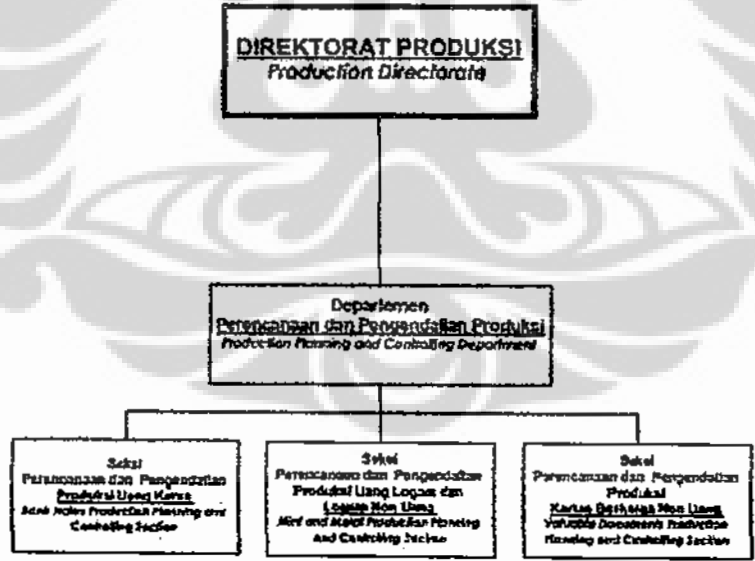


PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA

Struktur Organisasi Departemen Perencanaan dan Pengendalian Produksi  
Organization Structure of Production Planning and Controlling Department

Lampiran I  
Nomor : KEP/2011/2008  
Tanggal : 30 Desember 2008

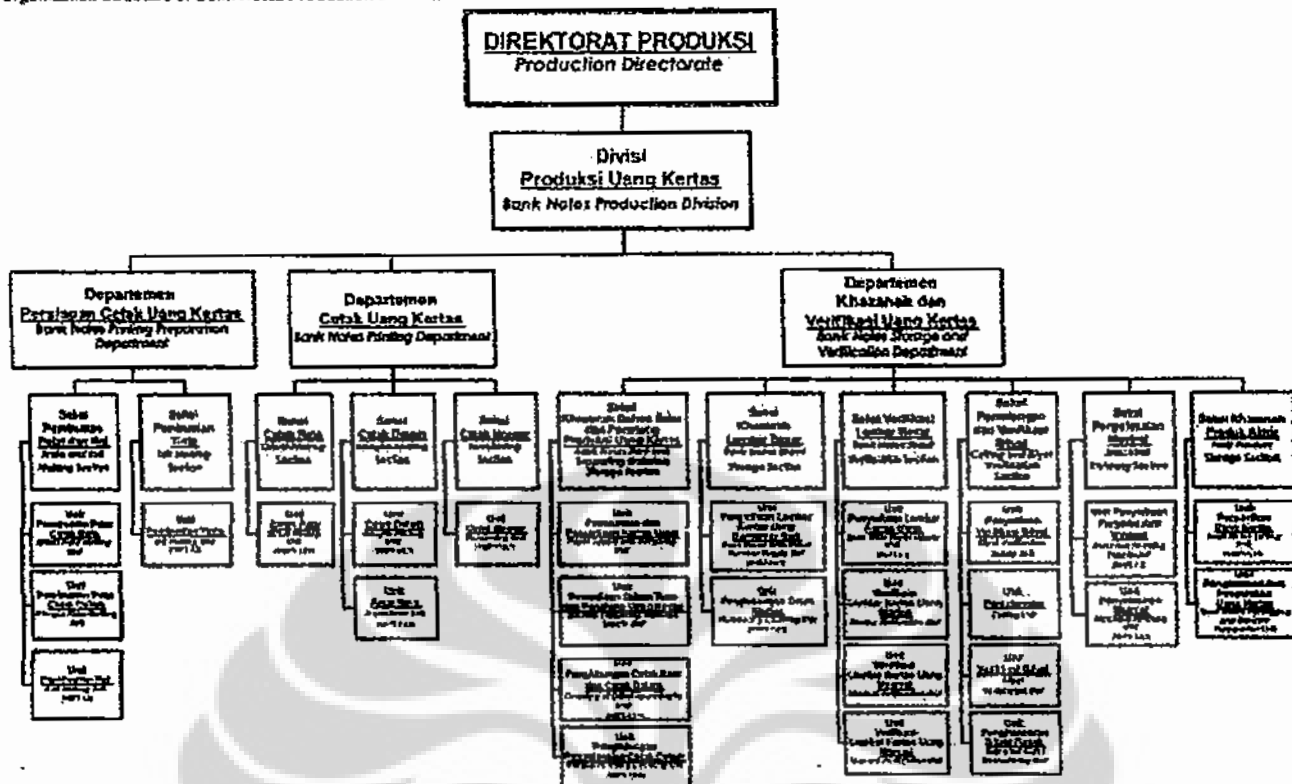
Lembar ke - 5



PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA

Struktur Organisasi Divisi Produksi Uang Kertas  
Organization Structure of Bank Notes Production Division

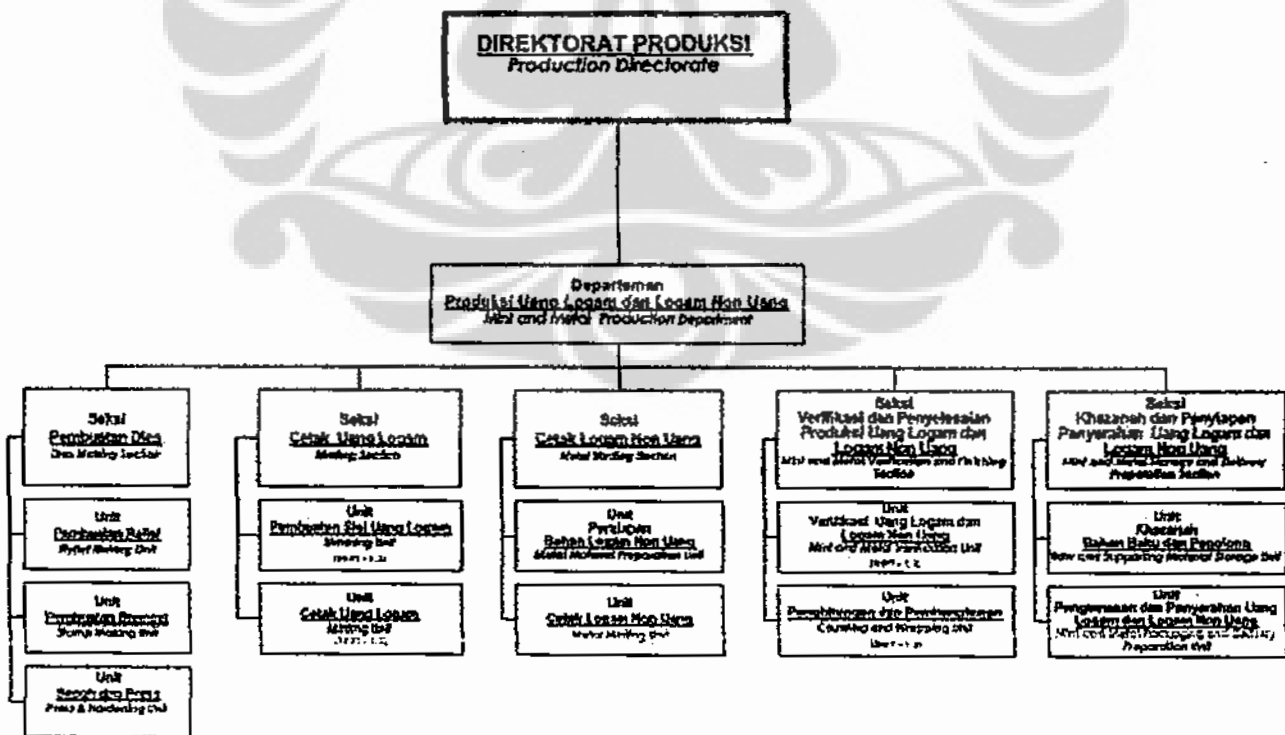
Lampiran 6  
Nomor : KEP- 2419/2008  
Tanggal : 20 Desember 2008



PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA

Struktur Organisasi Departemen Produksi Uang Logam dan Logam Non Uang  
Organization Structure of Mint and Metal Production Department

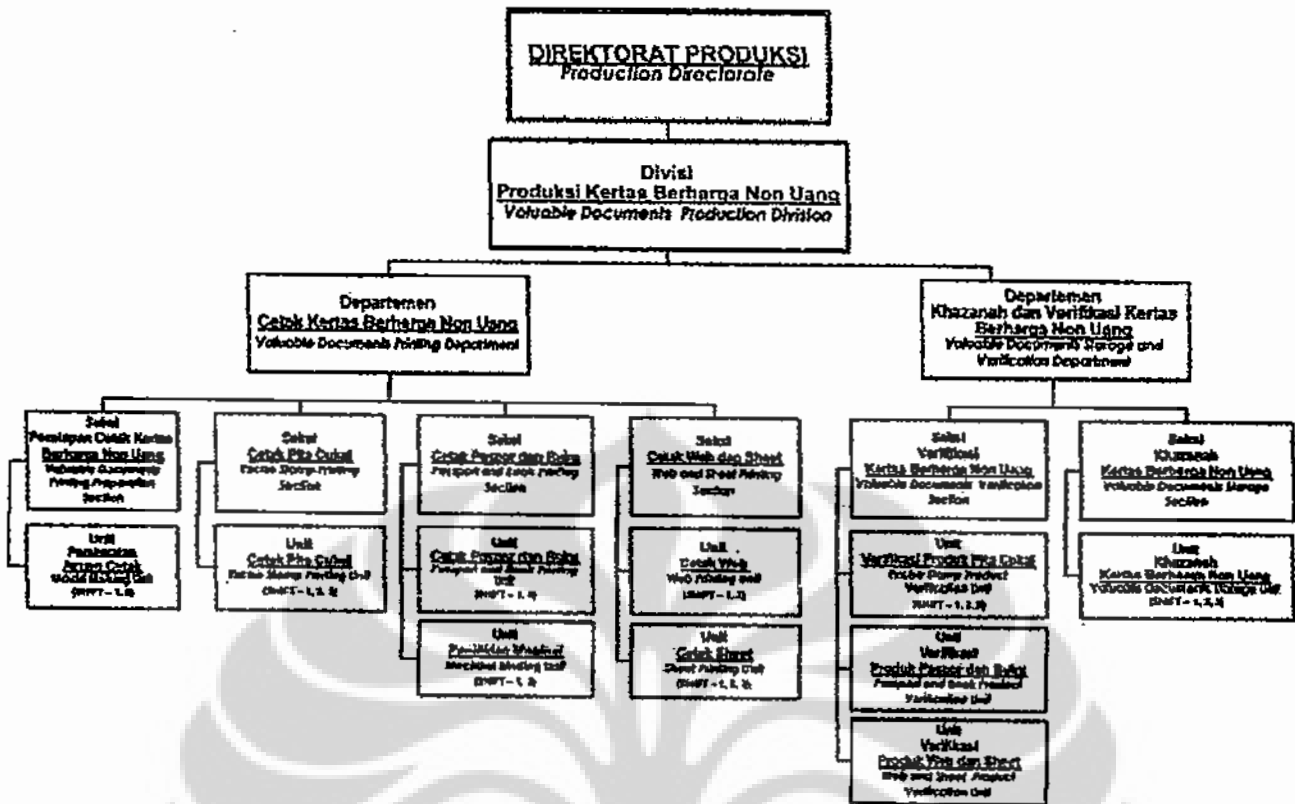
Lampiran 7  
Nomor : KEP- 2012/2008  
Tanggal : 20 Desember 2008



PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA

Struktur Organisasi Divisi Produksi Kertas Berharga Non Uang  
Organization Structure of Valuable Documents Production Division

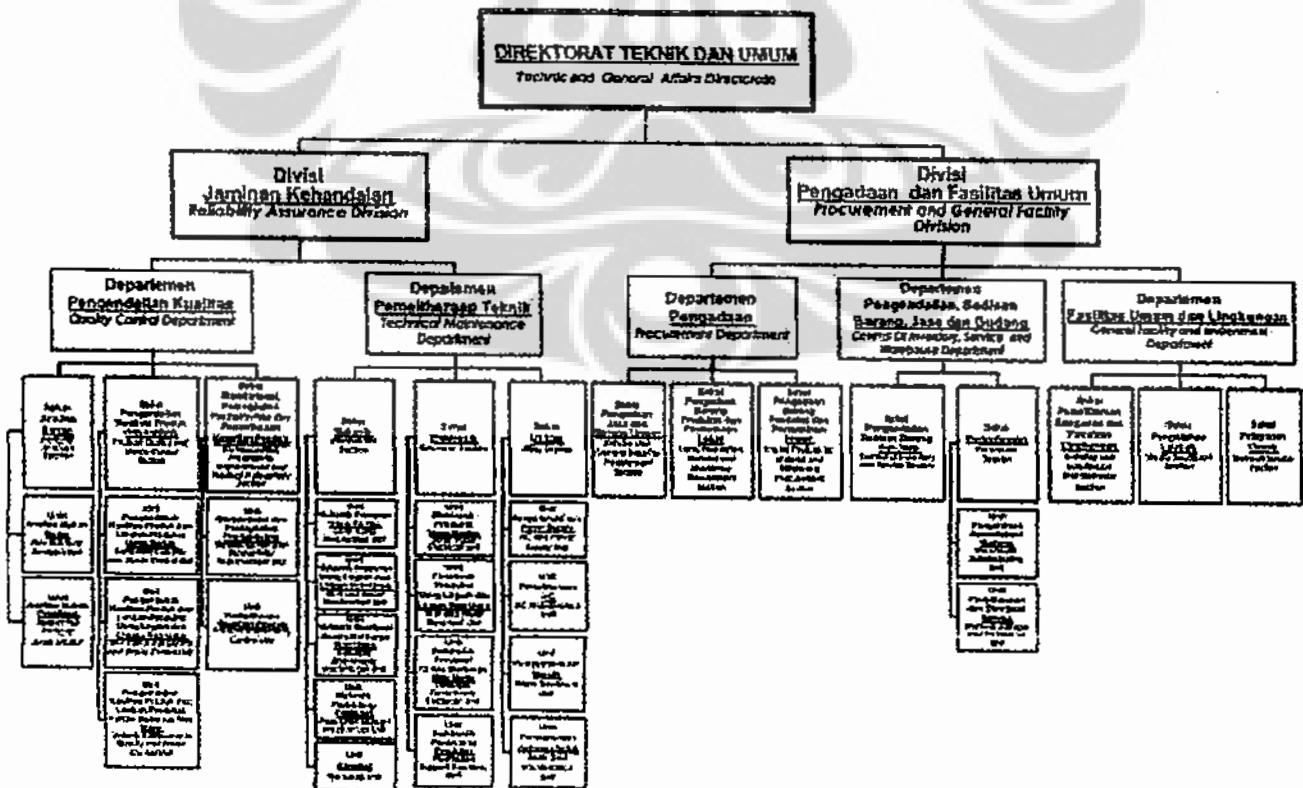
Lampiran 1  
Nomor : KEP/200/2008  
Tanggal : 30 Desember 2008



PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA

Struktur Organisasi Direktorat Teknik dan Umum  
Organization Structure of Technic and General Affairs Directorate

Lampiran 1  
Nomor : KEP/200/2008  
Tanggal : 30 Desember 2008

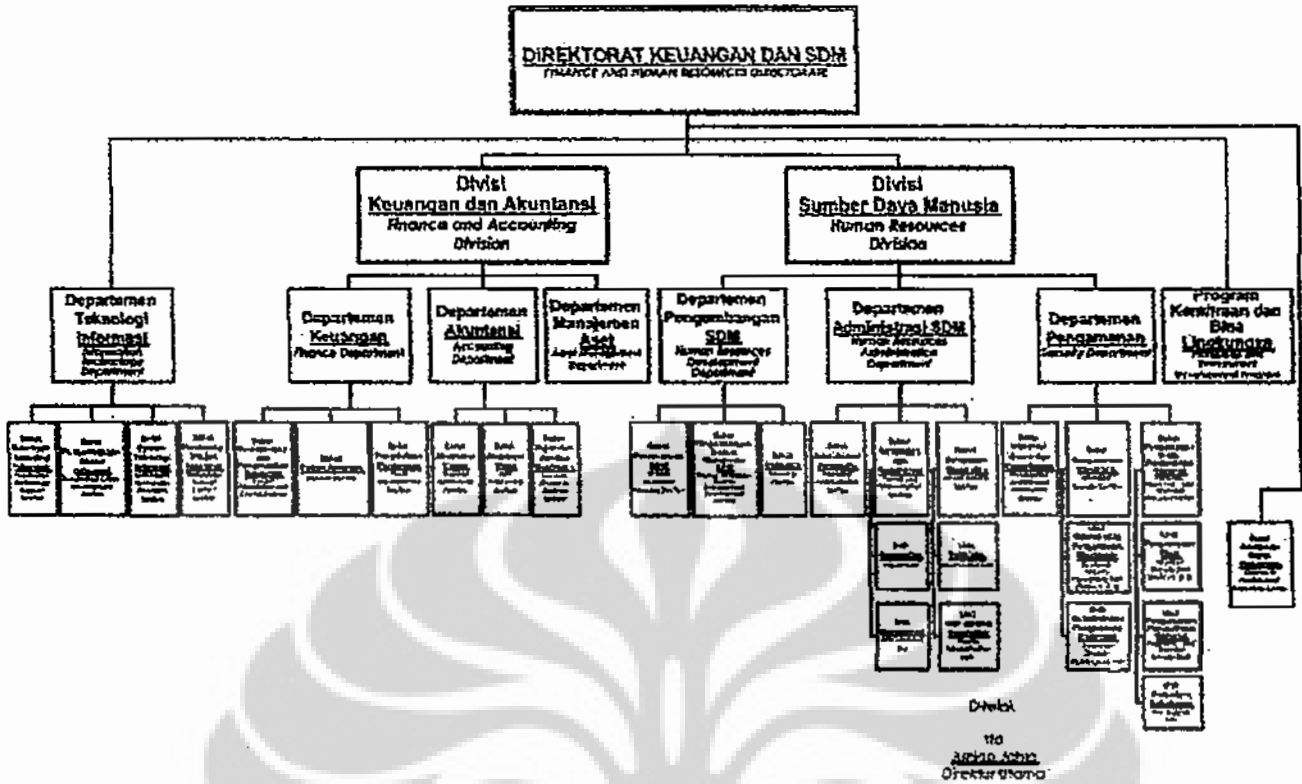


PERUM PERCETAKAN UANG REPUBLIK INDONESIA

Struktur Organisasi Direktorat Keuangan dan SDM

Organisation Structure of Finance and Human Resources Directorate

Lampiran 1  
Nomor : KEP-201/2008  
Tanggal : 20 Desember 2008



Tutup Jendola





**MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS INDONESIA**

---

Kepada Yth.

Bapak/Ibu

di Perum Percetakan Uang RI

Jakarta

Dengan hormat,

Dengan ini saya, **Sasmoyo Dimas Radityo**, Mahasiswa Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia Angkatan 2009, meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner. Kuesioner ini berhubungan dengan penelitian saya dalam rangka menyelesaikan Karya Akhir (tesis) dengan judul "Pengaruh Etika Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perum Percetakan Uang RI".

Karena penelitian ini bertujuan untuk kepentingan akademis dan penelitian serta bukan untuk pengambilan keputusan untuk kebijakan perusahaan, diharapkan Bapak/Ibu untuk menjawab kuesioner ini dengan jujur, agar tercipta hasil yang optimal. Kami dapat menjamin kepada Bapak/Ibu akan kerahasiaan data kuesioner yang Anda isi.

Atas segala perhatian dan waktu yang diberikan, saya mengucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

(Sasmoyo Dimas Radityo)

## LEMBAR KUESIONER

### PENGARUH ETIKA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUM PERCETAKAN UANG RI

---

#### Petunjuk Pengisian :

1. Beri tanda silang ( X ) pada satu jawaban yang Anda anggap paling sesuai.
  2. Dalam menjawab kuesioner Anda diminta untuk menjawab secara jujur dan benar, sesuai kenyataan yang Anda rasakan.
  3. Terima kasih atas kerja sama yang Anda berikan dalam menjawab kuesioner ini, identitas dari responden akan dirahasiakan.
- 

#### A. Data Responden

1. Jenis kelamin  
a. Laki-laki                      b. Perempuan
2. Usia  
a. Dibawah 20 tahun      c. 31-40 tahun      e. Diatas 50 tahun  
b. 20-30 tahun              d. 41-50 tahun
3. Pendidikan terakhir  
a. SLTA                              c. S1  
b. Diploma                        d. S2
4. Lama Bekerja  
a. Dibawah 1 tahun      c. 6-10 tahun      e. 16-20 tahun      g. Diatas 25 tahun  
b. 1-5 tahun                      d. 11-15 tahun      f. 21-25 tahun
5. Divisi  
a. Keuangan dan Akuntansi  
b. Pengadaan dan Fasilitas Umum  
c. Pengembangan Pasar dan Penjualan  
d. Satuan Pengawasan Internal  
e. Sekretariat Perusahaan
6. Level jabatan  
a. Direksi                              d. Kepala Unit  
b. Kepala Divisi                      e. Pelaksana  
c. Kepala Departemen              f. Lainnya (sebutkan): \_\_\_\_\_  
d. Kepala Seksi
7. Jumlah bawahan yang melapor kepada Anda  
a. Tidak ada                      c. 5-10  
b. 1-5                                  d. Lebih dari 10

## B. Angket Penelitian

### B. 1. Kuesioner Etika Organisasi

1. Manajemen puncak di tempat saya bekerja secara jelas menyatakan tidak akan memberikan toleransi terhadap perilaku yang tidak beretika.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
2. Manajemen puncak di tempat saya bekerja seharusnya memiliki standar etika yang lebih tinggi dari yang mereka miliki saat ini.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
3. Jika seorang manajer di tempat saya bekerja diketahui berperilaku tidak beretika untuk kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan, maka ia akan segera mendapat peringatan.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
4. Jika seorang manajer di tempat saya bekerja diketahui berperilaku tidak beretika, maka ia akan segera mendapat peringatan, meskipun hasilnya untuk kepentingan perusahaan.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
5. Perusahaan tempat saya bekerja menekankan pentingnya memajukan kepentingan perusahaan.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
6. Karyawan di tempat saya bekerja tidak diharapkan untuk memberikan perhatian terhadap kepentingan perusahaan.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
7. Semua keputusan dan tindakan di tempat saya bekerja diharapkan untuk memberikan kontribusi kepada kepentingan perusahaan.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
8. Perusahaan tempat saya bekerja dapat menerima pekerjaan yang merugikan perusahaan.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
9. Peduli kepada karyawan merupakan hal yang umum di perusahaan tempat saya bekerja.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
10. Perusahaan tempat saya bekerja tidak memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
11. Semua keputusan dan tindakan di tempat saya bekerja diharapkan dapat menghasilkan yang terbaik bagi setiap orang.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju

12. Perusahaan tempat saya bekerja tidak peduli terhadap kebahagiaan seluruh karyawan.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
13. Kepatuhan karyawan untuk mengikuti peraturan dan prosedur perusahaan merupakan suatu hal yang penting di tempat saya bekerja.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
14. Para karyawan di tempat saya bekerja tidak diharapkan untuk taat mengikuti kebijakan perusahaan dengan ketat.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
15. Karyawan yang tidak mengikuti peraturan dan prosedur perusahaan dipandang tidak baik di perusahaan tempat saya bekerja.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
16. Perusahaan tempat saya bekerja tidak menekankan pentingnya peraturan, prosedur, dan kebijakan perusahaan.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
17. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja lebih beretika dibandingkan dengan manajer yang tidak sukses.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
18. Untuk dapat meraih kesuksesan di perusahaan tempat saya bekerja, tidak perlu berperilaku beretika.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
19. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja menyembunyikan informasi yang dapat mengganggu kepentingan pribadinya.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
20. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja membuat saingannya terlihat jelek di mata manajemen puncak.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
21. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja mencari kambing hitam ketika mereka dihubungkan dengan kegagalan.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
22. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja mengambil keuntungan dari ide dan prestasi orang lain.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju

23. Perilaku yang beretika sangat penting untuk kesuksesan di perusahaan tempat saya bekerja.
- a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju

## B. 2. Kuesioner Kepuasan Kerja

1. Perusahaan saya memberi penghasilan yang lebih baik daripada perusahaan pesaing.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
2. Penghasilan yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab yang saya emban.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
3. Saya memperoleh penghasilan yang tidak sebanding dengan pekerjaan saya.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
4. Saya menerima tunjangan yang besar.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
5. Saya tidak menyukai cara perusahaan mempromosikan karyawannya.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
6. Perusahaan saya jarang melakukan promosi.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
7. Saya akan mudah mendapatkan promosi jika saya bekerja dengan baik.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
8. Saya puas dengan perkembangan karir yang saya capai.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
9. Rekan kerja saya tidak memberikan dukungan yang cukup kepada saya.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
10. Ketika saya meminta rekan kerja untuk mengerjakan sesuatu, ia menyelesaikannya.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
11. Saya suka bekerja dengan orang-orang di tempat saya bekerja.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju
12. Saya bekerja dengan orang-orang yang bertanggung jawab.
  - a. Sangat tidak setuju
  - b. Tidak setuju
  - c. Setuju
  - d. Sangat setuju

13. Atasan di tempat saya bekerja mendukung saya.  
a. Sangat tidak setuju                      c. Setuju  
b. Tidak setuju                                d. Sangat setuju
14. Atasan di tempat saya bekerja adalah orang yang kompeten.  
a. Sangat tidak setuju                      c. Setuju  
b. Tidak setuju                                d. Sangat setuju
15. Supervisor di tempat saya bekerja tidak mendengar pendapat saya.  
a. Sangat tidak setuju                      c. Setuju  
b. Tidak setuju                                d. Sangat setuju
16. Manajemen di tempat saya bekerja memperlakukan saya secara tidak adil.  
a. Sangat tidak setuju                      c. Setuju  
b. Tidak setuju                                d. Sangat setuju
17. Pekerjaan saya menarik.  
a. Sangat tidak setuju                      c. Setuju  
b. Tidak setuju                                d. Sangat setuju
18. Saya senang dengan besarnya tanggung jawab dalam pekerjaan saya.  
a. Sangat tidak setuju                      c. Setuju  
b. Tidak setuju                                d. Sangat setuju
19. Saya lebih memilih untuk melakukan pekerjaan lain.  
a. Sangat tidak setuju                      c. Setuju  
b. Tidak setuju                                d. Sangat setuju
20. Saya kurang mendapatkan prestasi dari pekerjaan saya.  
a. Sangat tidak setuju                      c. Setuju  
b. Tidak setuju                                d. Sangat setuju

---

**TERIMA KASIH**

**Uji Instrumen Top Management Support for Ethical Behavior****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.141	4

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
topmgt1	2.97	.731	72
topmgt2	1.85	.573	72
topmgt3	3.19	.744	72
topmgt4	3.00	.732	72

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
topmgt1	8.04	1.562	.048	.139
topmgt2	9.17	2.563	-.386	.550
topmgt3	7.82	1.023	.403	-.549 <sup>a</sup>
topmgt4	8.01	1.169	.303	-.317 <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.550	3

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
topmgt1	2.97	.731	72
topmgt3	3.19	.744	72
topmgt4	3.00	.732	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
topmgt1	6.19	1.764	.136	.766
topmgt3	5.97	1.098	.585	.051
topmgt4	6.17	1.324	.418	.357

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	2



## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
topmgt3	3.19	.744	72
topmgt4	3.00	.732	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
topmgt3	3.00	.535	.621	<sup>a</sup>
topmgt4	3.19	.553	.621	<sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Uji Instrumen *Egoistic Ethical Climate*

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.539	4

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EC_ego1	3.25	.727	72
EC_ego2	3.24	.617	72
EC_ego3	3.19	.620	72
EC_ego4	3.33	.628	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EC_ego1	9.76	1.535	.426	.368
EC_ego2	9.78	1.950	.291	.495
EC_ego3	9.82	2.066	.214	.554
EC_ego4	9.68	1.798	.379	.422

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.554	3

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EC_ego1	3.25	.727	72
EC_ego2	3.24	.617	72
EC_ego4	3.33	.628	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EC_ego1	6.57	1.037	.338	.507
EC_ego2	6.58	1.204	.356	.468
EC_ego4	6.49	1.127	.409	.388

### Uji Instrumen Benevolent Ethical Climate

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.522	4

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EC_ben1	2.99	.702	72
EC_ben2	3.15	.643	72
EC_ben3	3.24	.593	72
EC_ben4	3.14	.484	72

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EC_ben1	9.53	1.323	.393	.368
EC_ben2	9.36	1.361	.451	.311
EC_ben3	9.28	1.922	.108	.610
EC_ben4	9.38	1.787	.332	.444

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.610	3

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EC_ben1	2.99	.702	72
EC_ben2	3.15	.643	72
EC_ben4	3.14	.484	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EC_ben1	6.29	.998	.307	.704
EC_ben2	6.13	.843	.564	.277
EC_ben4	6.14	1.220	.438	.515

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.704	2

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EC_ben2	3.15	.643	72
EC_ben4	3.14	.484	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EC_ben2	3.14	.234	.565	. <sup>a</sup>
EC_ben4	3.15	.413	.565	. <sup>a</sup>

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Uji Instrumen *Principled Ethical Climate*

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	4

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EC_prin1	3.19	.685	72
EC_prin2	3.14	.657	72
EC_prin3	2.92	.687	72
EC_prin4	3.17	.605	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EC_prin1	9.22	1.950	.440	.524
EC_prin2	9.28	2.063	.407	.550
EC_prin3	9.50	2.282	.244	.668
EC_prin4	9.25	1.965	.548	.453

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.668	3

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EC_prin1	3.19	.685	72
EC_prin2	3.14	.657	72
EC_prin4	3.17	.605	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EC_prin1	6.31	1.342	.297	.812
EC_prin2	6.36	1.107	.538	.492
EC_prin4	6.33	1.099	.644	.362

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	2

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
EC_prin2	3.14	.657	72
EC_prin4	3.17	.605	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
EC_prin2	3.17	.366	.685	a
EC_prin4	3.14	.431	.685	o

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

**Uji Instrumen Association Between Ethical Behavior and Career Success**

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	7

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
career1	2.54	.749	72
career2	3.19	.842	72
career3	2.85	.643	72
career4	3.01	.569	72
career5	2.83	.805	72
career6	2.78	.773	72
career7	3.21	.691	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
career1	17.87	8.252	.182	.782
career2	17.22	7.274	.552	.702
career3	17.57	7.488	.483	.716
career4	17.40	7.174	.689	.680
career5	17.58	6.528	.589	.688
career6	17.64	6.882	.522	.706
career7	17.21	7.829	.334	.747

Uji Instrumen Kepuasan Kerja (Pay)

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	4

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JS_pay1	2.69	.762	72
JS_pay2	2.65	.772	72
JS_pay3	2.51	.787	72
JS_pay4	2.31	.664	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS_pay1	7.47	3.098	.550	.698
JS_pay2	7.51	2.591	.792	.550
JS_pay3	7.65	3.497	.353	.806
JS_pay4	7.86	3.361	.556	.698



### Uji Instrumen Kepuasan Kerja (*Promotion*)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.642	4

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JS_prom1	2.38	.659	72
JS_prom2	2.49	.769	72
JS_prom3	2.61	.797	72
JS_prom4	2.33	.671	72

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS_prom1	7.43	2.756	.404	.587
JS_prom2	7.32	2.333	.489	.522
JS_prom3	7.19	2.384	.428	.571
JS_prom4	7.47	2.788	.373	.606

### Uji Instrumen Kepuasan Kerja (*Co-workers*)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	4

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JS_cow1	2.85	.548	72
JS_cow2	2.85	.643	72
JS_cow3	3.01	.593	72
JS_cow4	3.00	.605	72

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS_cow1	8.86	2.826	.435	.900
JS_cow2	8.86	2.121	.744	.780
JS_cow3	8.69	2.159	.813	.750
JS_cow4	8.71	2.181	.772	.768

Uji Instrumen Kepuasan Kerja (Supervision)

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	4

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JS_super1	2.88	.711	72
JS_super2	2.71	.659	72
JS_super3	2.71	.568	72
JS_super4	2.75	.666	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS_super1	8.17	2.028	.675	.612
JS_super2	8.33	2.113	.705	.597
JS_super3	8.33	2.873	.366	.778
JS_super4	8.29	2.491	.459	.740

### Uji Instrumen Kepuasan Kerja (Work)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	72	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.713	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
JS_work1	2.96	.516	72
JS_work2	2.92	.622	72
JS_work3	2.88	.473	72
JS_work4	2.56	.603	72

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS_work1	8.35	1.723	.500	.652
JS_work2	8.39	1.396	.600	.584
JS_work3	8.43	1.798	.508	.652
JS_work4	8.75	1.655	.418	.705

## LAMPIRAN 5.

### Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
topmgtot	72	6	14	11.06	1.528
EC_egotot	72	9	16	13.01	1.682
EC_bentot	72	8	16	12.53	1.556
EC_printot	72	8	16	12.44	1.822
careertot	72	8	28	20.43	3.043
JS_paytot	72	4	15	10.17	2.270
JS_promtot	72	4	15	9.81	2.018
JS_cowtot	72	4	16	11.71	1.982
JS_supertot	72	6	16	11.04	1.975
JS_worktot	72	6	16	11.31	1.633
Valid N (listwise)	72				

LAMPIRAN 6.

**Frekuensi**

		Statistics							
		Jenis kelamin	Usia	Pendidikan terakhir	Lama bekerja	Divisi	Level jabatan	Jumlah bawahan	
N	Valid	72	72	72	72	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	41	56.9	56.9	56.9
Perempuan	31	43.1	43.1	100.0
Total	72	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 tahun	7	9.7	9.7	9.7
31-40 tahun	15	20.8	20.8	30.6
41-50 tahun	29	40.3	40.3	70.8
> 50 tahun	21	29.2	29.2	100.0
Total	72	100.0	100.0	

## Pendidikan terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA	25	34.7	34.7	34.7
	Diploma	13	18.1	18.1	52.8
	S1	19	26.4	26.4	79.2
	S2	15	20.8	20.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

## Lama bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 tahun	4	5.6	5.6	5.6
	6-10 tahun	12	16.7	16.7	22.2
	11-15 tahun	6	8.3	8.3	30.6
	16-20 tahun	12	16.7	16.7	47.2
	21-25 tahun	9	12.5	12.5	59.7
	> 25 tahun	29	40.3	40.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

## Divisi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Keuangan dan Akuntansi	23	31.9	31.9	31.9
	Pengadaan dan Fasilitas Umum	13	18.1	18.1	50.0
	Pengembangan Pasar dan Penjualan	12	16.7	16.7	66.7
	Satuan Pengawasan Internal	10	13.9	13.9	80.6
	Sekretariat Perusahaan	14	19.4	19.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

## Level jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kepala Departemen	7	9.7	9.7	9.7
	Kepala Seksi	14	19.4	19.4	29.2
	Kepala Unit	5	6.9	6.9	36.1
	Pelaksana	46	63.9	63.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

## Jumlah bawahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak ada	46	63.9	63.9	63.9
	1-5	11	15.3	15.3	79.2
	5-10	8	11.1	11.1	90.3
	> 10	7	9.7	9.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



Crosstabs

Lama bekerja \* Level jabatan \* Pendidikan terakhir Crosstabulation

Count	Pendidikan terakhir	Level jabatan				Total
		Kepala Departemen	Kepala Seksi	Kepala Unit	Pelaksana	
SLTA	Lama bekerja					
	1-5 tahun	0	0	0	1	1
	6-10 tahun	0	0	0	3	3
	16-20 tahun	0	0	0	6	6
	21-25 tahun	0	0	0	3	3
	> 25 tahun	2	2	1	9	12
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>25</b>
Diploma	Lama bekerja					
	1-5 tahun	0	0	0	2	2
	6-10 tahun	0	0	0	1	1
	16-20 tahun	1	1	0	2	3
	21-25 tahun	1	1	0	1	2
	> 25 tahun	2	2	0	3	5
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>13</b>



S1	Lama bekerja	1-5 tahun	0	0	0	0	1	1	1
		6-10 tahun	0	0	0	0	4	4	4
		11-15 tahun	0	0	0	0	3	3	3
		16-20 tahun	1	0	0	0	0	0	1
		21-25 tahun	0	1	1	0	1	1	2
		> 25 tahun	0	3	3	2	2	2	8
	<b>Total</b>	1	4	4	3	11	19		
S2	Lama bekerja	6-10 tahun	0	2	0	2	2	4	
		11-15 tahun	0	1	1	1	3		
		16-20 tahun	1	0	0	1	2		
		21-25 tahun	2	0	0	0	2		
		> 25 tahun	3	1	0	0	4		
		<b>Total</b>	6	4	1	4	15		

Lama bekerja \* Level jabatan \* Jenis kelamin Crosstabulation

Jenis kelamin	Laki-laki	Lama bekerja	Level jabatan					Total
			Kepala Departemen	Kepala Seksi	Kepala Unit	Pelaksana	Total	
		1-5 tahun	0	0	0	0	2	2
		6-10 tahun	0	1	0	0	1	2
		11-15 tahun	0	1	1	2	4	4
		16-20 tahun	0	0	0	6	6	6
		21-25 tahun	2	1	0	1	4	4
		> 25 tahun	3	8	3	9	23	23
		<b>Total</b>	5	11	4	21	41	41

Perempuan	Lama bekerja	1-5 tahun	0	0	0	2
		6-10 tahun	0	1	0	10
		11-15 tahun	0	0	0	2
		16-20 tahun	2	1	0	6
		21-25 tahun	0	1	0	5
		> 25 tahun	0	0	1	6
Total			2	3	1	31

LAMPIRAN 8.

**Uji Regresi Berganda**

**Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	careertot, dummy2, topmgttot, dummy1 <sup>a</sup>		Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.575 <sup>a</sup>	.331	.291	5.606

a. Predictors: (Constant), careertot, dummy2, topmgttot, dummy1

b. Dependent Variable: JStot

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1039.946	4	259.987	8.271	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2105.998	67	31.433		
	Total	3145.944	71			

a. Predictors: (Constant), careertot, dummy2, topmgttot, dummy1

b. Dependent Variable: JStot

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.386	6.270		4.368	.000
	Topmgttot	.119	.513	.024	.232	.817
	dummy1	1.552	2.114	.087	.734	.466
	dummy2	.221	1.612	.016	.137	.891
	Careertot	1.249	.223	.571	5.593	.000

a. Dependent Variable: JStot

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	38.55	62.83	54.03	3.827	72
Residual	-22.293	10.966	.000	5.446	72
Std. Predicted Value	-4.044	2.299	.000	1.000	72
Std. Residual	-3.976	1.956	.000	.971	72

a. Dependent Variable: JStot



## LAMPIRAN 9.

### Nilai Rata-rata Tiap Pernyataan

#### *Top Management Support for Ethical Behavior*

Pernyataan	Rata-rata
1. Manajemen puncak di tempat saya bekerja secara jelas menyatakan tidak akan memberikan toleransi terhadap perilaku yang tidak beretika.	2,97
2. Manajemen puncak di tempat saya bekerja seharusnya memiliki standar etika yang lebih tinggi dari yang mereka miliki saat ini.	1,85
3. Jika seorang manajer di tempat saya bekerja diketahui berperilaku tidak beretika untuk kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan, maka ia akan segera mendapat peringatan.	3,19
4. Jika seorang manajer di tempat saya bekerja diketahui berperilaku tidak beretika, maka ia akan segera mendapat peringatan, meskipun hasilnya untuk kepentingan perusahaan.	3

#### *Egoistic Ethical Climate*

Pernyataan	Rata-rata
1. Perusahaan tempat saya bekerja menekankan pentingnya memajukan kepentingan perusahaan.	3,25
2. Karyawan di tempat saya bekerja tidak diharapkan untuk memberikan perhatian terhadap kepentingan perusahaan.	3,24
3. Semua keputusan dan tindakan di tempat saya bekerja diharapkan untuk memberikan kontribusi kepada kepentingan perusahaan.	3,19
4. Perusahaan tempat saya bekerja dapat menerima pekerjaan yang merugikan perusahaan.	3,33

#### *Benevolent Ethical Climate*

Pernyataan	Rata-rata
1. Peduli kepada karyawan merupakan hal yang umum di perusahaan tempat saya bekerja	2,99
2. Perusahaan tempat saya bekerja tidak memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan.	3,15
3. Semua keputusan dan tindakan di tempat saya bekerja diharapkan dapat menghasilkan yang terbaik bagi setiap orang.	3,27
4. Perusahaan tempat saya bekerja tidak peduli terhadap kebahagiaan seluruh karyawan.	3,14

*Principled Ethical Climate*

Pernyataan	Rata-rata
1. Kepatuhan karyawan untuk mengikuti peraturan dan prosedur perusahaan merupakan suatu hal yang penting di tempat saya bekerja.	3,20
2. Para karyawan di tempat saya bekerja tidak diharapkan untuk taat mengikuti kebijakan perusahaan dengan ketat.	3,14
3. Karyawan yang tidak mengikuti peraturan dan prosedur perusahaan dipandang tidak baik di perusahaan tempat saya bekerja.	2,92
4. Perusahaan tempat saya bekerja tidak menekankan pentingnya peraturan, prosedur, dan kebijakan perusahaan.	3,17

*Association Between Ethical Behavior and Career Success*

Pernyataan	Rata-rata
1. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja lebih beretika dibandingkan dengan manajer yang tidak sukses.	2,54
2. Untuk dapat meraih kesuksesan di perusahaan tempat saya bekerja, tidak perlu berperilaku beretika.	3,19
3. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja menyembunyikan informasi yang dapat mengganggu kepentingan pribadinya.	2,85
4. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja membuat saingannya terlihat jelek di mata manajemen puncak.	3,01
5. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja mencari kambing hitam ketika mereka dihubungkan dengan kegagalan.	2,83
6. Manajer yang sukses di perusahaan tempat saya bekerja mengambil keuntungan dari ide dan prestasi orang lain.	2,78
7. Perilaku yang beretika sangat penting untuk kesuksesan di perusahaan tempat saya bekerja	3,21

*Kepuasan Kerja (Pay)*

Pernyataan	Rata-rata
1. Perusahaan saya memberi penghasilan yang lebih baik daripada perusahaan pesaing.	2,69
2. Penghasilan yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab yang saya emban.	2,65
3. Saya memperoleh penghasilan yang tidak sebanding dengan pekerjaan saya.	2,51
4. Saya menerima tunjangan yang besar.	2,30

Kepuasan Kerja (*Promotion*)

Pernyataan	Rata-rata
1. Saya tidak menyukai cara perusahaan mempromosikan karyawannya.	2,38
2. Perusahaan saya jarang melakukan promosi.	2,49
3. Saya akan mudah mendapatkan promosi jika saya bekerja dengan baik.	2,61
4. Saya puas dengan perkembangan karir yang saya capai.	2,33

Kepuasan Kerja (*Co-workers*)

Pernyataan	Rata-rata
1. Rekan kerja saya tidak memberikan dukungan yang cukup kepada saya.	2,85
2. Ketika saya meminta rekan kerja untuk mengerjakan sesuatu, ia menyelesaikannya.	2,85
3. Saya suka bekerja dengan orang-orang di tempat saya bekerja.	3,01
4. Saya bekerja dengan orang-orang yang bertanggung jawab.	3

Kepuasan Kerja (*Supervisor*)

Pernyataan	Rata-rata
1. Atasan di tempat saya bekerja mendukung saya.	2,88
2. Atasan di tempat saya bekerja adalah orang yang kompeten.	2,71
3. Supervisor di tempat saya bekerja tidak mendengar pendapat saya.	2,71
4. Manajemen di tempat saya bekerja memperlakukan saya secara tidak adil.	2,75

Kepuasan Kerja (*Work*)

Pernyataan	Rata-rata
1. Pekerjaan saya menarik.	2,96
2. Saya senang dengan besarnya tanggung jawab dalam pekerjaan saya.	2,92
3. Saya lebih memilih untuk melakukan pekerjaan lain.	2,88
4. Saya kurang mendapatkan prestasi dari pekerjaan saya.	2,56

Hasil Wawancara Dengan Narasumber dari Perum Peruri

P = Peneliti

S = Bapak Slamet dari Bagian Sekretariat Perusahaan

P : Sebelumnya saya mau menanyakan tentang sistem promosi di Peruri, Pak.. jadi kalau Bapak Direktur Utama – Bapak Junino itu kan dari luar Pak, ya.. pertimbangannya apa Pak, ya? Kok bukan promosi dari dalam..

S : Ooh, gitu ya.. jadi sebetulnya kalo bicara promosi dalam konteks Direksi, ya.. pejabat tertinggi di Perum Peruri, kita dapat dari luar itu, ini bukan yang pertama kali. Sebelum Pak Nino pun, Pak Kusnan Martono kan dari luar.. perbankan kan, terus sebelum Pak Kusnan Martono.. memang kita selalu berasal dari dalam.. tapi jangan lupa, ada juga direktur yang dari luar. Yaa.. kalo ga salah sebelum Pak Kusnan Martono itu, ada direktur dari luar namanya Pak Surasto dari Bank Indonesia. Sebetulnya buat Peruri.. si Direksi Utama dari luar atau dari dalam, itu ada plus-nya juga. . plus-nya apa.. karena kalau Direksi dari luar kan dia membawa budaya dari luar, ya.. yang mungkin bagus buat Peruri, ya kan? Sementara.. promosi dari dalam kecenderungannya, dia akan merasa tahu internal kan, sehingga mungkin pikirannya tidak konsentrasi keluar, dia akan selalu ke dalam. Nah, direktur dari luar itu dia cenderung menyerahkan aspek-aspek operasional.. ke dalam, dan dia akan fokus kepada bagaimana misalnya.. membangun jaringan, apa.. mencoba.. berpikir dalam jangka panjang, strategis gitu yah, terhadap proyek-proyek lain, ya. Sehingga harapannya mungkin kalo dari direktur luar itu pertama dia akan membuat juga.. apa.. visi baru tentang pegawai, contohnya bagaimana pegawai berkomunikasi dengan manajemen, bagaimana tingkat kesejahteraan pegawai, karena Direksi dari luar itu pasti dia punya juga sistem



kan, secara internal dia pengen.. wah ini bagus nih, kita masukin.. diaplikasikan disini, gitu loh kira-kira, itu kalo dari sisi promosi Direksi baik dari dalam maupun dari luar, ada plus minus-nya lah.

Nah, saya rasa Kementrian juga tahu itu.. kapan kita butuh orang luar, kapan kita butuh orang dalam. Kalau dia rasa dari dalam itu.. misalnya, ya.. tidak ada yang terlalu istimewa, biasa-biasa aja ya mungkin okelah Direksi-nya dari luar. Tapi kalau suatu saat dia lihat ada yang unggul, punya visi yang bagus dari dalam, ya.. kenapa tidak.. dan itu di Peruri menurut saya sudah terbiasa, karena pertama awal-awalnya ABRI kan, terus demikian seiring dengan perkembangan zaman.. diakuilah kemampuan apa.. pegawai-pegawai internal. Sehingga kita dapat dua Direksi pernah.. Direktur Utama itu dulu Pak Lesilolo dan Pak.. satu lagi siapa ya, rasa-rasanya Dirut baru pertama, deh.. Pak Lesilolo aja, dari dalam. Jadi saya masuk tahun 79, saya ngalamin 5 direktur tuh, Pak Wahyu Hagono militer, kemudian dari Pak Wahyu Hagono itu.. Ooh, Suprpto.. dua, dua.. setelah Pak Suprpto, Pak Lesilolo, Pak Kusnan Martono, baru Pak Junino.. jadi saya ngalamin 5 Direksi, eh Dirut (tertawa). Kira-kira gitu jawaban saya untuk itu.

P : Itu kan untuk Direksi, untuk yang tingkat *middle* sendiri.. apakah khusus dari dalam atau seperti tadi ada kebijakan dari luar?

S : Justru untuk tahun-tahun pertama Peruri memang ada.. khususnya untuk jabatan-jabatan yang terkait dengan tidak terkait dengan *core*-nya yah.. misalnya pengamanan dulu diambil dari luar gitu kan, karena lebih.. kayaknya lebih cocok gitu ya. Kemudian rekrutan dari dalam tentang itu tentu kan waktu ke waktu gitu, masih kurang lah.. lebih dipercaya dari eksternal khususnya ABRI. Tapi kalau di luar itu kita hampir seluruhnya menggunakan sumber daya di internal, kalau bicara *core*-nya ya. Belum pernah ada kejadian merekrut dari pihak ketiga. Hanya tahun ini kita kembali lagi, Dirut dan Dewas punya pemikiran, supaya tenaga pengamanan dari luar lagi. Kita kan

sudah siapkan SK-nya, artinya kebijakannya sudah dibuatkan teknis bagaimana perekrutannya.. cuma sampai sekarang kita masih belum menemukan orang yang cocok. Diusahakan dari luar.. karena kayaknya dengan kondisi eksternal yang sekarang ini kita harus membenahi.. apa.. Peruri dari sisi pengamanan fisiknya, yah.. pengamanan internal secara elektronik dan lain-lain kan kita sudah berkembang, secara fisiknya kan kita perlu dari pihak ketiga dan sekarang sedang dalam proses, ya.. untuk itu.

P : Pernah diceritakan juga oleh Pak Junino.. saya lupa jabatannya Direksi atau Kepala Divisi, promosi dari dalam itu nanti dipilih beberapa kandidatnya yang akan dites, kemudian nanti dipilih satu. Nah, untuk pertimbangan siapa-siapa kandidatnya ini berdasar apa?

S : Ooh, kalau Direksi dari dalam itu, perekrutan yang pada umumnya terjadi adalah seluruh pejabat tertinggi – di Peruri namanya Kepala Divisi, itu di *fit* dan *proper* oleh Kementrian.. jadi Kementrian punya tim sendiri. Kalau di Direksi, misalnya.. dan Dewas punya rekomendasi.. ya pasti ada, tapi ga mungkin diumumkan kan, pasti ngirim surat ke Menteri gitu kan. Terhadap pengetahuan mereka selama ini kemudian mereka ngirim surat.. ini, ini, itu.. tapi prosesnya, teknisnya.. semua pejabat tertinggi di *fit and proper*.

Kalau untuk jabatan Kepala Divisi.. kita punya namanya.. sistem di Peruri ini sekarang adalah.. untuk sistem promosinya.. kalau anggota.. mau jadi, kita kan punya 4 *layer*, ya.. Kepala Unit, Kepala Seksi, Kepala Departemen, Kepala Divisi. Setiap *layer* ini kita punya Dewan Jabatan.. jadi Pak Dirut dan Direksi lain tidak bisa menentukan.. kalau dia misalkan anggota mau jadi Kepala Unit, ga bisa.. karena Dewan Jabatan itu Kepala Unit ketuanya Kepala Divisi SDM, anggotanya itu adalah Kepala Divisi terkait.. ada itu, *rule of the game*-nya ada. Kemudian untuk Kepala Seksi.. ketuanya adalah Direktur Keuangan, anggotanya semua Kadiv terkait. Nah, baru Kepala Departemen ke atas.. untuk Kepala Seksi menjadi Kepala Departemen dan Kepala Departemen

menjadi Kepala Divisi.. itu ketuanya Dirut, anggotanya Direksi. Jadi karena apa.. untuk menghindari persepsi pegawai bahwa.. wah saya tidak disukai Direksi.. nah gitu loh.. karena semuanya tersentralisasi, nah sekarang dibuat desentralisasi. Jadi kalau dia memang tidak dipilih ya memang karena penilaian *se-level* atau *2 level* jabatan di atasnya, bukan karena Direksi. Kira-kira gitu..

- P : Kemudian ini mulai masuk ke topik etika, jadi salah satu tujuan penelitian saya ingin mengetahui bagaimana.. Pak, sebelumnya saya mau tanya dulu.. kalau di Peruri itu manajemen puncak itu siapa saja selain Bapak Direktur Utama?
- S : Prinsipnya kalau kita ini kan Perum.. Perum itu diatur dalam Peraturan Pemerintah, kita punya PP yang namanya PP 32, ya.. yang terakhir tahun 2006 itu. Disitu dikatakan bahwa.. *stakeholder* Peruri yang pertama Dewas, Dewas itu boleh dibilang orangnya pemegang saham, pemilik ya.. dia ditugaskan oleh Kementrian menjadi pengawas, menjadi wakilnya mereka. Kemudian ada pengelola.. pengelolanya Direksi itu, dia ditugaskan juga oleh Kementrian untuk mengelola Peruri.. nah, kemudian pegawai.. begitu. Kemudian dari sisi.. manajemen puncaknya, ya.. Direksi.. boleh dibilang wakilnya Kementrian, wakilnya pemilik.
- P : Yang tadi itu, Pak.. bagaimana dukungan manajemen puncak terhadap etika para karyawannya. Di Peruri ada kode etik tertulis ga, Pak?
- S : Ada.. kita kan punya *code of CG* dan *code of conduct*. Yaa.. itu kita sudah punya lama dan kita sudah cetak sebanyak jumlah karyawan, dibagikan kepada mereka-mereka.. dan kemudian kita menandatangani itu juga.. *code of conduct* itu. Setiap pegawai menandatangani *code of conduct* itu dan mereka memiliki. Dan dalam penilaian pejabat pun kita bagi 2.. jadi bila seseorang

dinilai untuk dipromosikan itu yang dinilai 2.. teknis tentang kompetensinya dan nilai-nilai implementasi etikanya.. itu memang sulit tapi tetap dinilai.. dikuantifisir.. dan antara penilaian kompetensi dengan tata nilai itu dibuat prosentase 75 dan 25 persen. Jadi dari 100%.. tata nilai itu total 25% dari penilaian.. 100% di kompetensi itu 75% dari penilaian. Jadi.. keseriusan itu dari sudut sistem ditunjukkan dengan itu. Dan inget.. penilaian kita itu ketika seseorang dikatakan promosi pun oleh Direksi atau Dewan Jabatan si ini diputuskan dipromosikan.. jangan lupa, dia punya 6 bulat penilaian.. dan yang menilai siapa.. yang menilai adalah *peer*-nya, kiri kanannya, *subordinate*-nya dan *superior*-nya.. yang dinilai apa.. yaitu kompetensi dan tata nilainya. Bayangin tuh, bawahan menilai kompetensi bos-nya. Yaa.. dengan kata lain kan artinya.. semua orang, semua pemimpin harus memperhatikan betul tata nilai itu. Kan kalau tidak begitu dia dinilai.. ya, bahwa dengan prosentase tertentu anak buah dan *peer* bisa menjatuhkan dia. Gitu loh..

- P : Kode etik itu kan ada, ya.. misalkan ada pelanggaran dari kode etik itu apakah ada semacam peringatan langsung atau mungkin ada hukumannya gitu, Pak
- S : Ada.. jadi di kita itu ada sistem yang mungkin di orang lain ga ada. Jadi kalau orang lain melihat.. dia akan berpikir.. wah.. bagus sekali, ya.. kenapa.. karena orang tidak mungkin dihukum dengan.. apa.. hukuman yang melebihi kesalahannya, kenapa.. karena begini, kalau saya pegawai, saya pelaksana.. kemudian saya dianggap melanggar sesuatu karena dilaporkan atau karena ketangkap basah oleh pengamanan misalnya.. atau karena.. laporan keluarga.. itu semuanya diproses di BA, di BAP istilahnya.. siapa yang membuat BAP.. ada, apa.. strukturnya namanya Seksi Pengumpulan Informasi. Nah, BA dari sini kemudian diberikan kepada PYBM.. apa itu PYBM.. Pejabat Yang Berhak Menghukum. Nah, Pejabat Yang Berhak Menghukum itu darimana bentukannya.. kalau dia anggota, maka PYBM-nya adalah atasan anggota ini, plus 1 SDM sebagai ketua, dan *peer*-nya.. jabatan *peer*-nya. Jadi tiga

hakimnya.. terus mereka disidang, ada aturan sidangnya namanya buku PDP – Peraturan Disiplin Pegawai, dan dia dibela oleh siapa.. oleh Serikat Pekerja. Jadi seperti kayak Negara gitu loh. Jadi terhadap pelanggaran itu kita uda punya sistem, kecuali pelanggaran sumir.. misalnya saya terlambat.. otomatis kalau terlambat dihitung jamnya terlambat selama sebulan berapa, potong gaji. Dan sumir-sumir langsung, dan uda jelas.. berbentuk tilang dan sebagainya, itu..

P : Sebaliknya, Pak.. kalau semacam penghargaan untuk karyawan-karyawan yang.. etikanya bagus itu mungkin..

S : Ada, ada.. penghargaan-penghargaan itu pada umumnya yang jelas-jelas itu adalah masa kerja. Kalau karyawan memiliki masa kerja 5 tahun, 10 tahun, 15 tahun.. itu namanya Lencana Karya Satya. Ada, kalau kita baca di peraturan.. eh, bukan peraturan ya.. perjanjian bersama antara manajemen dengan pegawai. Di kita ini ada.. pegawai yang diwakili Serikat Pekerja dan manajemen itu setiap 2 tahun sekali berunding.. isi perundingannya adalah mengatur segala hal termasuk hak dan kewajiban manajemen dan pegawai. Nah, disitu terkait dengan penghargaan diatur di situ. Jadi misalnya.. ada orang yang pensiun yang belum terkait dengan penghargaan, dia inovasi ya.. penghargaan masa kerja, berapa tadi.. 5, 10, sampai 30 tahun.. kemaren saya 30 tahun dapat emas, logonya Peruri, kalo ga salah beratnya 20 gram, ya kan. Siapa yang boleh dapat siapa yang engga, ada.. terus yang kedua orang yang mau pensiun ya kan.. ada penilaian, kalau dalam perjalanannya.. tidak pernah cacat, apa.. terus ada juga orang yang sehat terus, tidak pernah menggunakan biaya.. kesehatan, itu juga dapat bonus. Bahkan sekarang di peraturan yang baru kita pelapon untuk biaya rawat jalan, dipelapon satu orang 3 juta.. kalau tidak digunakan, sekian persen buat perusahaan sekian persen buat mereka. Jadi penghematan, efisiensi.. karyawan juga ikut menikmati.. kira-kira gitu.

- P : Selanjutnya saya ingin menanyakan tentang penerapan etika, kalau kode etik tadi kan ada.. kemudian seperti semacam tes integritas di awal perekrutan gitu.. ada ga, Pak? Misalkan untuk menyaring karyawan baru..
- S : Penyaringan karyawan baru itu kan sebetulnya.. integritas itu adanya di wawancara.. kenapa kan kita ga bisa melihat orang lain kan, kedua dalam masa percobaan.. kan keliatan. Jadi percobaan itu 3 bulan, bisa dinilai itu integritas orang.. dan sebetulnya wawancara.. kita punya teknik kan. Salah satu yang menarik adalah kemarin kita punya Sarjana Hukum tiga.. mau masuk, mau kita tempatkan Pengadaan satu dan Hukum. Kita cuma jebak pertanyaan satu.. kalau nanti anda diterima bekerja, anda sudah bekerja baik, anda sudah bekerja.. tidak membuat kesalahan, ada orang ingin memberikan sesuatu.. sikap anda bagaimana.. Saya, saya yang penting tidak berbuat yang merugikan perusahaan, saya tidak berbuat curang.. ya kalo dia mau ngasih saya mau terima. Udah.. langsung dicoret (tertawa), langsung dicoret itu. Jadi dalam ujian itu lebih ke dalam pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya ini.. dialektika. Bisa juga kan dia ngerti ni pertanyaan mengarah kesini.. kita ga bisa tau yang begitu-begitu.
- P : Kemudian kalau.. ada ga, Pak.. semacam seminar, orientasi atau pelatihan rutin yang khusus mengenai isu etika itu?
- S : Harus diakui ya.. harus diakui kita mengalami penurunan Peruri di situ. Kenapa.. karena dahulu itu pendidikan berjenjang untuk setiap karyawan yang masuk ke Peruri, dilakukan itu. Teknis, etika, dan segala yang terkait dengan Peruri. Jadi orang begitu masuk kerja.. entah dia pegawai, pelaksana, entah dia itu pejabat.. itu masuk yang namanya Orientasi Pegawai. Nah Orientasi Pegawai itu dia diinapkan, ga boleh pulang, 24 jam itu diisi dengan macam-macam.. olahraga, bimbingan rohani ya kan.. dikasih.. diklat orientasi, bagaimana bisnis Peruri, tentang peraturan termasuk etikanya itu. Nah

semenjak Direksi baru ini memang.. entah kenapa ya, mungkin.. karena Direksi baru ini melakukan perubahan-perubahan yang menurut saya cukup banyak.. terus sesaat, satu saat yang sama.. sehingga hal-hal yang rutin ini ditinggalkan karena fokusnya kepada itu.. nah itu saya rasa negatifnya dan Pak Dirut pernah sih.. kenapa yang baik-baik tidak dipertahankan? Pernah ngomong begitu.. tapi ya itu tadi.. fokusnya, ya. Karena kan kita punya waktu 24 jam, sumber dayanya itu-itu aja, ya mungkin begitu dipacu ditempat lain.. disininya.. ya itu, mungkin *misleading* yang perlu kita perbaiki. Jadi contohnya anda ingin menjadi Manajer Madya, dulu.. harus masuk *training* yang namanya.. semacam EDP lah, Executive Development Programm. Jadi misalkan kita difoto, ni misalkan EDP angkatan sekian gitu.. ooh, ini uda naik belum.. dia belum.. keliatan disitu. Artinya kalau orang mau naik pangkat kalo belum melewati proses itu, belum bisa. Tapi sekarang, wah.. kita ga bisa prediksi.. *path career*-nya itu ga begitu terlihat. Tapi kalau dulu, orang baru masuk pendidikan aja tuh uda bangga.. gua calon pejabat (tertawa).. arahnya kemana gitu.. nah, itu saya akui kita sedang mengalami penurunan.

- P : Berikutnya.. semacam posisi atau unit dalam struktur organisasi yang khusus menangani isu etika, seperti yang tadi Bapak sebut.. BAP..?
- S : Kalau BAP itu lebih kepada yang melanggar.. bagaimana pintu masuk proses orang melanggar itu.. mengarah ke sidang.. itu namanya Berita Acara Pemeriksaan, mirip-mirip kayak polisi gitu kan (tertawa). Tapi yang mengelola itu khusus siapa sih.. itu sebenarnya SPI – Satuan Pengawas Internal, ya.. harusnya mereka.. yang menjadi semacam apa.. *workshop* itu dilaksanakan tidak..
- P : Berikutnya tentang iklim etika di Peruri, mungkin lebih bisa dijelaskan dengan.. Peruri itu sebagai perusahaan dia menekankan kepada apa? Buat Peruri apa yang paling penting, fokusnya..

- S : Yaa.. kalau kita kan.. bicara etika yang terangkum.. *code of conduct* kita itu kan *at the end* kita punya nilai-nilai yang harus dimiliki oleh pegawai, itu ada 5 itu kan yaa. Ada *Quality*, Inovasi, Integritas, *Teamwork*, sama satu lagi *Security*.. jadi.. yang paling diutamakan tentu adalah sikap-sikap ini gitu loh.. jadi setiap pegawai mengutamakan kualitas.. ya pengertiannya kan tidak berarti.. ketika kita kerja harus cepat, harus memenuhi *deadline* dan lain-lain.. dan kualitas itu sendiri kan kita melihatnya kalau di Peruri, sesuai dengan sistem manajemen itu kan.. *quality* itu kan ada turunannya, ada derivatifnya. Kalau kita tanya ke setiap orang kan kualitas jawabnya beda-beda kan.. kualitas apa sih.. kualitas itu bagi saya, bagi Peruri adalah *is quality it self*, dia bisa berarti *cost*, bisa berarti dia itu *delivery*, bisa juga berarti *safety*, bisa juga berarti *morale*. Kalau saya ngomong *quality* maka saya ngomong QCDSM – *Quality, Cost, Delivery, Safety, dan Morale*. Artinya apa.. kualitasnya harus baik dari sisi kualitas pada umumnya, sesuai dengan standarnya kan.. untuk *quality* kan. *Cost*.. *cost*-nya yang wajar, kemudian *delivery*-nya juga harus sesuai harus tepat ya kan.. kualitasnya bagus tapi ngirimnya ntar-ntar kan repot. Dia harus aman untuk produk itu, aman dalam artian luas.. aman dalam artian pekerjaanya, aman dalam artian produknya, ya kan.. ya dan lain-lain.. dan dia harus mampu meningkatkan motivasi semua orang di dalam perusahaan ini, ya kan.. ya kira-kira gitu.
- P : Berikutnya.. sebenarnya tadi sudah dijelaskan oleh Bapak, apakah ada kaitan antara etika dengan kesuksesan karir..?
- S : Ooh, pasti.. pasti, pasti. Menurut saya itu.. boleh dibilang kalo anda.. disuruh milih.. sifat-sifat *integrity* yang utama gitu kan.. yang harus anda miliki.. *integrity* itu kan banyak, baik yang asli dimiliki oleh kita kan.. tapi yang pertama saya melihat kejujuran, kejujuran dalam artian luas ya. Mungkin.. saya mau ngomongin pribadi, ya.. tapi kebetulan saya bekerja di Peruri. Saya mungkin.. di Kepala Divisi sekarang ini.. saya yang memulai karirnya dari



pelaksana.. dan saya termasuk yang percaya bahwa kesuksesan itu karena saya dekat dengan seseorang, pokoknya saya bekerja.. dan saya jujur. Saya pernah.. mesin itu berenti, saya pernah menjadi teknisi.. saya berawal dari teknisi. Mesin itu pernah berenti satu minggu, ga jalan.. karna saya, melakukan kesalahan.. saya lapor. Setelah mesinnya jalan, saya lapor.. Pak, saya mohon maaf.. maaf sekali.. mesin itu baru bisa jalan bukan karna.. susah, tapi karna saya melakukan kesalahan elementer.. saya memasang sesuatu terbalik, ya.. jelas fungsinya ga ketemu-ketemu karna terbalik kan. Nah dari situ saya merasa gitu loh.. bahwa saya lebih dipercaya, kemudian saya jadi lebih yakin bahwa dengan jujur itu.. kita malah, malah.. bukan diperlancar tapi lebih dipercaya sama orang, itu meningkatkan rasa percaya diri kita.. bahwa *integrity* itu nomer satu.

Kalau ada karyawan, saya akan milih.. saya akan evaluasi dari 3 hal. Bagaimana ketrampilannya, *skill*-nya.. bagaimana *attitude*-nya, bagaimana *knowledge*-nya. Dari 3 ini, yang harus punya.. *attitude* itu. Jadi dia digabungkan ketiga ini sesuai kebutuhan, tapi minimal harus punya dua. Punya ketiga-tiganya hebat, punya dua dari itu.. ya, lumayanlah.. tapi nomer satu tetep harus *attitude*, nah itu kalo misalnya *integrity*. Saya terapkan untuk semua orang.. semua *level* jabatan.. saya kasih tau, nomer satu itu. Saya selalu cerita begitu.. saya kalo memilih anak buah saya, saya akan memperhatikan ketiga hal itu. Ketiga-tiganya itu bagus, tapi paling ngga salah dua dari tiga itu (tertawa)

- P : Berikutnya, lebih ke tanggapan Bapak.. bisa dibilang cerita versi Bapak.. dulu sekitar bulan Maret itu kan.. ada karyawan yang demo.. katanya laba Peruri merosot. Mungkin kalo dari Bapak ada cerita dibalik itu.. atau gimana..
- S : Ya.. menurut prinsip saya sih.. dulu saya ketua SP, saya pernah jadi ketua SP, ketua Pengawas SP.. dan ketika itu terjadi saya dalam posisi ketua Pengawas kalo ga salah. Secara pribadi sebetulnya ini didorong oleh sikapnya Pak

Direksi yang sekarang juga, yang sikapnya tuh terbuka.. tidak mempermasalahkan ketika orang berbeda pendapat. Sehingga ekspresinya lebih berani, SP itu uda berani.. uda nekat, ya.. ditambah amunisi, dengan Direksi yang sangat terbuka.. jadi wajar ekspresinya di awal-awal Direksi baru ini ya meledak-ledak gitu, apalagi Pak Dirut itu.. saya agak berseberangan dengan beliau waktu dia masuk, saya.. mendorong SP supaya disatukan dengan, dengan apa.. dengan ininya beliau gitu kan, dengan kemampuan yang beliau miliki.. tapi beliau.. buat saya 1,2,3.. 10 SP ga ada masalah. Jadi kalo dilihat dari konteksnya.. (terpotong karena ada dua pegawai yang masuk ruangan dan bicara dengan narasumber).

Jadi kalau dilihat dari pendapat saya, bagaimana demo pegawai itu.. sebetulnya.. Pak Dirut itu sebagai pribadi dia bagus lah, dia mendorong orang buat maju.. ya kan, orang mau terbuka.. *problem*-nya beliau itu.. kadang-kadang belum bicara dengan Direksi yang lain, uda bicara dengan pegawai. Pegawai itu.. kalo uda Dirut yang ngomong itu uda keputusan.. nah itu yang terjadi di kita. Sehingga di internal Direksi itu kadang-kadang sesuatu belum dibicarakan mateng.. tapi sudah di-*publish*. Pegawai itu kalo uda ngomongin *publish*.. itu artinya apa.. janji, itu satu. Kedua.. pegawai sendiri.. sehingga terpolarisasi juga.. dengan adanya seperti ini kan.. ooh Pak Dirut seperti ini, berarti Direktur yang lain begini, ya kan.. nah kondisi-kondisi seperti inilah yang kemudian.. membuat karyawan itu seperti terbelah.. satu pro ini, satu pro ini.. anda perhatikan demonya itu ada dua kelompok tuh.. yang satu demo usulannya A, yang satu demo usulannya B.. kan lucu kan. Biasanya kan kompak tuh.. biasanya pegawai kalo uda ngomongin kepentingannya pegawai.. ga ada yang beda-beda.. tapi kalo dilatarbelakangi oleh hal-hal pasti beda-beda tuh jadinya. Jadi kalo dilihat kinerja perusahaan.. ga ada, adanya penurunan kinerja ga ada.. dari laporan keuangan bagus-bagus aja, boleh dibilang naik turun juga, tapi *it's okay* gitu loh.. ga ada masalah. Cuma menurut saya ya itulah dampak dari tadi.. jadi mungkin Pak Dirut itu orangnya ingin lari kencang.. nah cuma lari kencang.. beliau mungkin karna

sama-sama baru semua, dia pikirannya budaya di tempat dia dulu.. kalo si pemimping ngomong A, semua ngomong A gitu kan.. nah mungkin sekarang dia mendapati kondisinya agak berbeda.. begitu dia lari kencang, sementara gerbong di bawahnya ini.. apa istilahnya.. jadi beban ya kan, mau lari kenceng bawa beban kenceng jadi gimana.. nah gitu. Miskomunikasi seperti itu saya ga tau ya.. kalau saya sih sebagai orang yang dekat kemana-mana, saya kebetulan dekat dengan Direksi, dengan pegawai.. ke Dewas saya bisa ngomong apa aja.. saya termasuk orang yang sudah bicara dengan Bapak Dirut.. dengan Direksi-Direksi lain, gimana nih.. ni kayaknya ga bisa begini terus.. nah mungkin karna itu saya taro di sini (tertawa).. saya kan baru mulai bulan Juni. Jadi kalo kejadian ribut-ribut itu.. Mei, anda masih inget kan.. nah saya ditaro disini sebagai solusi.. karna salah satu kesimpulan dari Direksi pada saat itu adalah.. komunikasi internalnya ga jalan, komunikasi internal ini sangat luas diinterpretasikan.. internal itu ada Dewas, Direksi, pegawai. Nah mungkin karna itu saya taro situ.. menjembatani, kira-kira gitu.

P : Nah ini yang masih hangat, Pak.. yang kasus korupsi mantan Direksi itu, Pak..

S : Saya sudah bertemu dengan dua wartawan, Gatra dan Tempo.. saya sudah sampaikan. Kalo masalah hukum, ya.. kita serahkan kepada Kejaksaan dan kuasa hukumnya mereka.. tapi kalo saya bicara dari sisi Peruri, sebenarnya BIOPSI adalah praktek-praktek yang umum yang ada di semua BUMN. Di semua BUMN itu ada biaya-biaya umum.. biaya umum itu salah satunya Biaya Umum Operasional Direksi.. Cuma bagaimana teknis pelaksanaannya di setiap BUMN itu saya ga tau.. sama atau tidak.. tapi kalau dia dianggarkan tiap tahun, dia dilaporkan tiap tahun, dan dievaluasi, diputuskan ada masalah atau tidak itu sama di setiap BUMN, ada.. tapi bagaimana teknis di Peruri itu bisa jadi masalah, nanti biarin aja deh di Pengadilan itu bagaimana.. tapi intinya itu dianggarkan tiap tahun, kemudian dikelola internal Direksi untuk kepentingan Direksi tentunya.. kemudian.. ya tiap tahun mestinya diperiksa..

diaudit dan seterusnya. Dan dalam kurun waktu itu kita kan memang dapat penilaian wajar tanpa syarat gitu loh.. artinya secara teknis keuangan, teknis audit secara material ga ada yang dianggap.. aneh-aneh gitu kan.. bahwa kemudian katakanlah ada informasi dari masyarakat yang masuk Kejaksaan ya.. bisa internal Peruri, bisa eksternal Peruri kita ga bisa tau dalam hal ini, tapi saya sudah konfirmasi langsung kepada Pak Dirut dan Direksi bahwa.. Peruri tidak melaporkan, berarti ada.. individu mungkin yang melaporkan.. tapi Peruri secara kelembagaan ga ada melaporkan.. karena tidak melaporkan itulah, maka dia itu mantan sebenarnya berhak mendapat bantuan dari kita.. tapi karna beliau ga mau ya.. *its okay*. Jadi saya selalu menyampaikan teman-teman di internal dan di luar.. bahwa prinsipnya dari sisi pengelolaan perusahaan, Biaya Operasional Direksi itu dianggarkan setiap tahun.. kemudian disetujui oleh Menteri untuk dilaksanakan, dikelola oleh Direksi yang detilnya kita ga tau persis, kemudian.. dilaporkan dan diaudit dan bentuknya dalam bentuk laporan keuangan, karna ini kalo ga salah dari 2002 sampai 2007, tapi sebelumnya juga ada.. yang mungkin pengelolaan internalnya berbeda-beda.. ya mungkin itu yang dianggap Kejaksaan ya.. apa.. itu istilahnya secara umum bisa dijelaskan dengan bahasa kurang bisa dipertanggungjawabkan akuntabilitasnya.. nah itu kita dengarkan aja bagaimana hasilnya.. kalau menurut pendapat saya, kasus Pak mantan..

Kalau Dewan Pengawas itu tugasnya apa, Pak ya.. ditugaskan oleh Kementrian?

Ya tugasnya yang jelas dia itu.. melakukan pengawasan terhadap Direksi.. bagaimana mereka mengelola perusahaan.. intinya.. ada ketentuan-ketentuan yang harus dijaga oleh Dewas, ya... bahwa.. Direksi berada di jalur itu, gitu loh. Jadi lebih kepada.. bukan operasional ya.. lebih kepada pengawasan-pengawasan yang sifatnya itu.. prosedural, ya. Jadi dia harus.. berapat koordinasi setiap 1 bulan sekali, dan itu semua diatur di Anggaran Dasar kita..

di PP itu.. jadi.. rapat koordinasi sebulan sekali.. membuat rekomendasi terhadap.. usulan-usulan perusahaan, misalkan perusahaan bikin rencana kerja.. dimintakan rekomendasinya oleh Dewas, baru dikirim ke Menteri.. jadi.. menjamin agar kelangsungan operasional perusahaan itu.. sesuai dengan arahan dan keinginan Kementrian.. kira-kira gitu..

P : Kalau penunjukkan Dewan Pengawas ini..

S : 100% mereka.. kita ga punya kontribusi sedikitpun (tertawa)..

P = Peneliti

A = Bapak Agus dari Bagian Humas

P : Kalau menurut Bapak, di sini apa yang menjadi pertimbangan promosi?

A : Sebetulnya kita dipromosikan itu kan satu; menguasai pekerjaan.. yang kedua kalau kita bicara senior, saya rasa tidak ada.. senior dan pemula gitu, ya. Kalau dia menguasai, bisa aja.. tidak terbatas senioritas.. ngga. Misalkan ada lulusan SD dan sarjana, pastikan wawasannya lebih luas yang sarjana walaupun dia tidak senior. Faktor senior memang ada, tapi kita bandingkan dengan.. tingkat pendidikan. Mungkin bisa aja kita dipromosikan antara SD dengan kuliah nih.. kan hasilnya dari tes. Si senior tetap dipromosikan tapi dengan catatan gimana dari hasil tesnya dia.

P : Dikasih pelatihan tidak, Pak.. bagi karyawan yang tidak dipromosikan oleh perusahaan?

A : Tergantung si orangnya.. personalnya dia itu mau ga meningkatkan kemampuannya. Kalau dari perusahaan sih ada.. mau kursus apa, bahasa

Inggris.. atau kursus apa. Tergantung orangnya mau meningkatkan kepintaran atau tidak.

P : Perusahaan ngasih tau ga, Pak.. kekurangan dia apa saja, sehingga mana-mana aja yang harus dikembangkan untuk mendapatkan promosi..

A : Nah, kalau kekurangan selama ini saya belum, belum.. kalau ikut tes itu kan rahasia.. tertutup. Paling dikasih tau hasil tes kamu dibawah standar.. paling begitu doang.

P : Kalau tunjangan di Peruri, itu apa aja ya Pak?

A : Kalau di Peruri itu.. *item*-nya banyak.. jabatan, transport.. kalau kesehatan itu pasti dalam BUMN pasti dapet. Kalau di luar itu, istri, anak 3.. tiap jabatan beda-beda. Misalnya saya kelas 1, di bawah saya kelas 2.. Pak Dirut VIP.. jadi ada jenjang-jenjangnya.

P : Dari rekan-rekan kerja Bapak, ada ga yang mengeluh dengan tunjangan yang diterima?

A : Kalau mengeluh pasti ada.. karna orangkan kebanyakan melihatnya ke atas.. kalau saya bilang ga ada, itu mustahil.. itu faktor manusia.. pasti ada. Tergantung orangnya.. kalau dia mensyukuri, dia puas. Saya sendiri pengennya naek.. tapi kan masing-masing punya plafon.

P : Dalam promosi kan dinilai kompetensi 75% dan 25% etika dan tata nilai. Etika dan tata nilai itu apa aja yang dinilai, Pak?

- A : Kan kita dinilai dari sikap kita, loyalitas kita, kejujuran.. semua diberi bobot pada rapot, tapi saya ga tau berapa.. setiap naik 1 jenjang setiap tahun dapet rapot, ada nilainya.. yang nilai atasan kita.
- P : Untuk pelanggaran kode etik yang masuk ke BAP, itu contoh pelanggarannya apa saja ya, Pak?
- A : Misalnya, kita berantem.. yang kedua kita nikah lagi, tanpa seijin istri.. ga melapor kekantor, banyak sih ya. Berikutnya anak kita tidak bertanggung tapi tidak melaporkan.. pokoknya menyalahi aturan. Siapa yang melaporkan pelakunya itu kita ga tau.. bisa dari keluarga sendiri, kan kita ga tau..
- P : Kalau menurut Bapak, kasus pelanggaran apa yang paling banyak terjadi?
- A : Kalau dulu sih tilang, ya yang banyak
- P : Untuk tes integritas, kira-kira Bapak tau ga itu sejak kapan diberlakukan? Ada dampaknya ga?
- A : Yaa, sejak saya masuk tahun 81 sampai sekarang masih. Masalah ada dampaknya atau tidak itu.. namanya manusia itu waktu tes kita ga tau ya, seiring berjalannya waktu bisa aja berubah. Sebetulnya persyaratan masuk Peruri begitu, tapi si dokter tau kan.. dia itu gimana.
- P : Selama masa percobaan 3 bulan, ada ga Pak karyawan yang akhirnya tidak diterima?
- A : Selama tidak melanggar perusahaan, itu Insya Allah diterima.. selama saya di Peruri belum denger.. kecuali dia mengundurkan diri, bukan karna tidak diterima. Kalau yang tidak diterima itu yang betul-betul parah. Dari masa

percobaan itu bisa tau, karyawan itu layak atau tidak.. kan bisa kelihatan. Yang menilai dari atasan juga, dari lingkungan juga.. atasan tidak menilai sendiri, bisa dari samping, bisa dari bawah.. dan itu masuk rapot, dibobot juga.

P = Peneliti

R = Mbak Rian – Sekretaris Dirut Perum Peruri

P : Kalau menurut mbak, yang menjadi pertimbangan promosi di Peruri apa?

R : Biasa kan kalo ada kotak yang kosong, SDM nyari dari *base*.. pendidikan mereka.. kandidatnya ada syaratnya, tapi saya ga tau persis.. karna kan itu bagian SDM. Yang saya tau itu *background* pendidikannya apa, pernah pengalaman kerja di unit apa itu jadi pertimbangan. Kita kan juga tiap tahun ngeluarin rapot, dari situ juga bisa dilihat.. ada *assessment test*-nya juga kok. Kayaknya ga terlalu senioritas juga, temen saya ada sudah kerja 9 tahun juga bisa jadi Kepala Seksi.. ada juga beberapa, walaupun di unit-nya ada yang lebih senior karna dia lebih kompeten.

P : Dari kandidat tersebut, bagi yang tidak dipilih diberitahu tidak.. kekurangannya apa, supaya tidak *stuck* di situ-situ aja..

R : Nah, itu dia kali ya.. akhirnya jadi pertanyaan orang-orang kenapa dia tidak dipilih.. tidak ada pemberitahuan..

P : Teman-teman, atau rekan kerja mbak.. ada ga yang mengeluh mengenai tunjangan ini?