

**HUBUNGAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER DENGAN  
PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF**

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Untuk  
Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan Program Strata Satu (S1)  
Psikologi (S.Psi)



Mutiara Hikmah Hidayatillah

J01214018

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN  
SURABAYA**

**2018**

## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “hubungan persepsi gaya kepemimpinan ptpriter dengan perilaku kerja kontraproduktif” merupakan karya asli yang diajukan untuk memperoleh gelar sarjana S1 Psikologi di Universitas islam negeri sunan ampel Surabaya. Karya ini sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, 16 Oktober 2018



Mutiara Hikmah H.

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Ujian Skripsi Tahap II

Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif

Oleh

Mutiara Hikmah Hidayatillah

J01214018

Telah disetujui untuk Diajukan pada ujian skripsi tahap II

Surabaya, 16 Oktober 2018



Dra. Hj. St. Azizah Rahayu, M.Si.

195510071986032001

**HALAMAN PENGESAHAN**

**SKRIPSI**

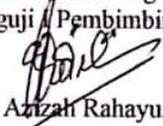
**HUBUNGAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER DENGAN  
PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF**

Yang disusun oleh  
Mutiara Hikmah Hidayatillah  
J01214018

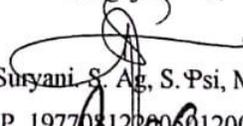
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada Tanggal 9 November 2018

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Psikologi dan Kesehatan  
  
Dr. dr. Siti Nur Asiyah, M. Ag  
NIP. 197209271996032002

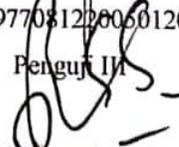
Susunan Tim Penguji  
Penguji / Pembimbing

  
Dra. St. Azizah Rahayu, M.Si  
NIP. 195510071986032001

Penguji II

  
Dr. Suryani, S. Ag, S. Psi, M.Si  
NIP. 197708122606012004

Penguji III

  
Tatik Mukhoyyaroh, S. Psi, M.Si  
NIP. 197605112009122002

Penguji IV

  
Nailatin Fauziyah, S. Psi, M.Si  
NIP. 197406122007102006



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : MUTIARA HIKMAH HIOYATILLAH  
NIM : 201214018  
Fakultas/Jurusan : PSIKOLOGI & KESEHATAN / PSIKOLOGI  
E-mail address : Pearl.mukarahikmah@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi  Tesis  Desertasi  Lain-lain (.....)

yang berjudul :

HUBUNGAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER  
DENGAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF

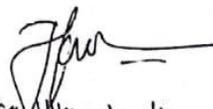
beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 15 November 2018

Penulis

  
( Mutiara Hikmah H. )  
nama terang dan tanda tangan





















sebuah organisasi. Sebagai ujung tombak keberhasilan terlaksananya tugas dan aktivitas di dalam sebuah organisasi atau perusahaan dibutuhkan usaha peningkatan kualitas dan produktivitas bagi setiap anggota organisasinya.

Sebuah perusahaan tentunya berusaha untuk mematangkan elemen-elemen yang ada didalam perusahaan yakni diantaranya manusia, struktur organisasi, teknologi serta lingkungan kerja. Terlepas dari kaitan antar elemen tersebut, aspek manusialah yang paling memegang peranan penting. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia merupakan aset yang paling penting dalam suatu organisasi atau perusahaan yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi sehingga harus diperhatikan, dijaga, dipertahankan, dan dikembangkan. Faktor manusia ini tidak dapat diabaikan begitu saja karena bagaimanapun semaju dan semodernnya suatu industri keberhasilan yang memuaskan hanya akan dapat dicapai apabila tenaga kerja mempunyai kemampuan yang benar-benar sesuai dengan pekerjaannya, karena manusia sebagai pendukung utama setiap organisasi apapun bentuknya (Nazmah dkk, 2014).

Perilaku manusia yang berada dalam suatu kelompok organisasi atau perusahaan adalah awal dari perilaku organisasi tersebut. Persoalan – persoalan manusia senantiasa berkembang yang berdampak pada organisasi khususnya persoalan perilaku organisasi yang semakin hari semakin berkembang pula. Perilaku individu di dunia kerja tentunya ada yang menguntungkan, baik itu untuk dirinya sendiri, kerja sama kelompok, maupun perusahaan, namun ada pula yang tidak menguntungkan. Perilaku

yang menguntungkan seperti mentaati peraturan perusahaan, mengisi waktu bekerja dengan sungguh sungguh, atau bisa bekerja sama dalam kelompok (*teamwork*). Perilaku yang tidak menguntungkan seperti melakukan pelecehan fisik maupun verbal pada teman kerja, menolak bekerjasama, mencuri, melakukan sabotase, menunda-nunda pekerjaan, malas dan berbohong (permatasari, 2012).

Perilaku kerja yang menguntungkan disebut perilaku kerja yang produktif, tingkah laku kerja produktif sangatlah diperlukan sebagai usaha suatu organisasi, sebab apabila tingkah laku tidak produktif yang berlaku maka akan menjadi penghalang untuk kejayaan suatu organisasi. Dalam psikologi perilaku yang dapat menghambat sebuah organisasi atau perusahaan disebut perilaku kerja kontra produktif. Saat ini perilaku kerja kontra produktif mendapat perhatian penting dalam organisasi karena banyaknya kerugian yang ditimbulkan oleh perilaku tersebut misalnya, kinerja organisasi yang semakin menurun dan tidak mampu mencapai target (permatasari, 2012).

Perilaku kerja kontraproduktif ini merupakan suatu masalah yang serius dan juga mahal bagi organisasi dan anggota organisasi. Perilaku tersebut didefinisikan sebagai "disfungsional", karena hampir selalu melanggar norma-norma utama dalam organisasi dan melakukan perbuatan yang tidak relevan dengan tujuan mereka, menyalahi prosedur, menurunkan produktivitas dan profitabilitas (Nurfianti & Handoyo, 2013). Selain berpengaruh terhadap kondisi organisasi, keterlibatan dalam

perilaku kerja kontraproduktif juga dapat mempengaruhi sumber daya manusia yakni perilaku kerja kontraproduktif dapat menyebabkan perasaan tidak puas dan stres, dan akhirnya mungkin mengarah pada niat untuk meninggalkan organisasi, memiliki rasa percaya diri yang rendah, meningkatkan kurangnya kepercayaan di tempat kerja, serta mengalami rasa sakit, baik secara fisik dan psikologis (Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Besarnya dampak negatif yang ditimbulkan oleh terlibatnya karyawan dalam perilaku kerja kontraproduktif membuat organisasi berusaha untuk menghindarinya.

Perilaku kerja kontraproduktif memiliki beberapa istilah, (Penny & Spetor, 2005) menjabarkan beberapa istilah yang telah digunakan untuk menyebut perilaku organisasi ini seperti *counterproductive work behaviour*, *organizational delinquency*, *workplace aggression*, *workplace deviance* dan *organizational retaliatory*. (Penny & Spector, 2005) menjelaskan bahwa pada dasarnya istilah diatas merupakan istilah-istilah lain dari fenomena perilaku organisasi devian.

Gruys dan Sacket (2003), yang mengatakan “*any intentional behavior on the part of an organization member viewed by the organization as contrary to its legitimate interests*” yang dipahami sebagai perilaku yang sengaja dilakukan oleh pekerja, yang bertentang dengan kepentingan organisasi. Kepentingan organisasi disini adalah yang mempertimbangkan etika dan nilai-nilai moral universal.

Fatoni (2013) yang dimaksud perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang secara sengaja dilakukan karyawan yang menyimpang dari norma organisasi dan mengancam kesejahteraan anggota, organisasi maupun keduanya yang terbagi menjadi empat kuadran perilaku kerja kontraproduktif yaitu : penyimpangan produksi (*production deviant*), penyimpangan properti (*property deviant*), penyimpangan politik (*political deviant*) dan agresi individual (*individual aggression*). Kemudian (Wu, 2013) menjabarkan kategori perilaku kerja kontraproduktif berdasarkan empat kuadran tersebut yakni pencurian dan perilaku lain yang terkait (*theft and related behaviour*), perusakan properti (*destruction of property*), penyalahgunaan informasi (*misuse of information*), penyalahgunaan waktu dan sumberdaya organisasi atau perusahaan (*misuse information and resources*), perilaku yang membahayakan organisasi atau perusahaan (*unsafe behaviour*), kehadiran rendah (*poor attendance*), kualitas kerja rendah (*poor quality of work*), penggunaan alkohol (*alcohol use*), penggunaan obat-obatan terlarang (*drug use*), tindakan verbal yang tidak pantas (*inappropriate verbal actions*), dan tindakan fisik yang tidak pantas (*inappropriate physical actions*). Meski memiliki beberapa istilah pada dasarnya inti dari jenis perilaku ini tetap sama yakni perilaku yang mengganggu organisasi dan orang-orang yang terikat dengan organisasi misalnya karyawan dan konsumen organisasi atau perusahaan.

Sebuah artikel menyebutkan tiga karyawan Alfamart melakukan pencurian di tempat kerja mereka. Akibat kejadian tersebut, kerugian

kerugian diperkirakan mencapai Rp 100.000.000,- <http://kabar-banten.com/news/detail/20578>. Selain berpengaruh terhadap keuangan perilaku kerja kontraproduktif menimbulkan peningkatan biaya organisasi, mengurangi komitmen, produktivitas dan turnover (kanten dan ulker, 2013).

Masalah lain yang terjadi ditempat kerja adalah pelecehan seksual. Sebuah artikel berisi data menyebutkan bahwa di Jakarta terdapat sekitar 80.000 orang buruh.sebanyak 90% dari angka tersebut merupakan buruh wanita dan 75% buruh wanita yang ada di Jakarta pernah mengalami pelecehan seksual <http://megapolitan.kompas.com/read/2013/04/19/16235648/75.persen.Tenaga>. Selain itu artikel tersebut juga menyebutkan pada tahun 2012 sebanyak 2.521 kasus kekerasan seksual terjadi pada buruh wanita. Kasus pelecehan seksual yang diterima oleh para buruh wanita sering kali diterima di dalam pabrik.

Contoh lain perilaku kerja kontraproduktif yang dilansir oleh Harian Suara Merdeka Juni 2011 mengenai razia PNS di mall Semarang. Untuk menerapkan disiplin kerja, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan satpol PP kota Semarang Jawa Tengah menggelar razia PNS di mall dan menemukan 8 PNS sedang berbelanja. Salah satu PNS yang tertangkap basah di Java mall enggan dianggap melanggar disiplin tugas. PNS tersebut mengaku keberadaannya di mall untuk melaksanakan tugas meskipun dia tidak mampu menunjukkan surat keterangan dari pimpinan. Hal ini



Vardi dan Wiener (1996) perilaku kerja kontraproduktif dapat terjadi diseluruh sektor organisasi. Hal ini didukung oleh pernyataan (Nurfianti dan Handoyo 2013) karyawan dengan profesi apapun memiliki potensi untuk terlibat dengan perilaku kontraproduktif. Berdasarkan contoh kasus yang telah disebutkan diatas mulai dari pencurian, pelecehan seksual dan membolos disaat jam kerja merupakan contoh dari keterlibatan dari seorang karyawan dengan perilaku kerja kontraproduktif di lingkungan kerja.

Gaya kepemimpinan dalam organisasi juga memegang peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi niat karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif (Punidkk., 2016). Mbah dan Ikemefuna (2011) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang buruk, seperti gaya kepemimpinan otokratis atau gaya kepemimpinan yang berpusat pada tugas berfungsi sebagai salah satu alasan penting mengapa karyawan meninggalkan pekerjaan mereka atau menggunakan perilaku menyimpang dalam perusahaan.

Cahyana dkk (2012) dalam risetnya menjelaskan bahwa pada perusahaan yang tergolong dalam skala menengah (memiliki tenaga kerja <1000 orang), pemimpin perusahaan cenderung memilih mengadopsi gaya kepemimpinan otoriter. Gaya kepemimpinan ini secara jangka pendek memang dirasakan efektif jika digunakan didalam organisasi yang

mayoritas anggotanya berpendidikan rendah, akan tetapi secara jangka panjang dapat menjadi berbahaya karena dapat membuat karyawan merasa tidak diperlakukan dengan adil sehingga dapat mengacaukan jalannya roda organisasi.

Gaya kepemimpinan otoriter ini merupakan gaya pemimpin yang memutuskan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin sedangkan bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Kepemimpinan model ini pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota kelompoknya, batasan kekuasaan dari pemimpin otoriter ini hanya dibatasi oleh undang-undang. Bawahan hanya bersifat sebagai pembantu kewajiban, bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan perintah dan tidak boleh membantah. (Nasrudin 2010).

Persepsi adalah proses menerima, menyeleksi, mengorganisasikan, mengartikan, menguji dan memberikan reaksi kepada rangsangan panca indra atau data (Sobur, 2003). Robbins (1996) mengartikan persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indra-indra mereka agar memberikan makna bagi lingkungan mereka. Dengan kata lain persepsi adalah pengorganisasian stimulus, penterjemahan atau penafsiran stimulus yang mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap.

Newstrom & Davis (1993) menemukan bahwa pemimpin yang otoriter bercirikan : tidak mau mendengar pendapat bawahan, egois, tidak kooperatif, dan berkuasa penuh. Hal ini membuat karyawan merasa tidak dianggap dan perlakuan tersebut cenderung tidak manusiawi serta mengabaikan keberadaan bawahan atau sebagai karyawan sebagai manusia sebagaimana dirinya. Gaya kepemimpinan otoriter ini cenderung berdiri jauh dari anggota kelompoknya, pemimpin selalu berperan sebagai pemain tunggal dengan menguasai situasi melalui penekanan tindakan yang berorientasi kepada penyelesaian tugas kelompok. Bawahan merupakan pihak hanya memiliki tugas, kewajiban dan tanggung jawab. Bawahan tidak diperkenankan untuk berinisiatif, mengemukakan pendapat, dan menyampaikan kreativitasnya.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang dikemukakan dalam latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah adakah hubungan persepsi gaya kepemimpinan otoriter dengan perilaku kerja kontraproduktif ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan otoriter dengan perilaku kerja kontraproduktif.



## **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian mengenai perilaku kerja kontraproduktif telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya penelitian tentang hubungan budaya organisasi dengan perilaku kontraproduktif pada pegawai badan pertanahan nasional tingkat II Samarinda dilakukan oleh (lestari, 2016). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara budaya organisasi dan perilaku kontraproduktif pada pegawai Badan Pertanahan Nasional Tingkat II Samarinda.

Nurfianti dan Handoyo (2013) juga melakukan penelitian yang berjudul hubungan antara keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif dengan mengontrol leader member exchange (LMX). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat korelasi negatif antara keadilan distributif dengan perilaku kerja kontraproduktif sales Nissan Basuki Rahmat dan Nissan HR Muhammad jika LMX dikontrol.

Permatasari (2012) melakukan penelitian yang serupa dengan judul pengaruh daya berpikir, integritas dan usia pada perilaku kerja yang kontraproduktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas dan usia mempengaruhi perilaku kontraproduktif. Sedangkan tipe gaya berpikir yang berinteraksi dengan integritas dalam mempengaruhi perilaku kerja yang kontraproduktif adalah tipe gaya berpikir high-rational high-experiential. Penelitian tentang kecenderungan perilaku kerja kontraproduktif ditinjau dari big five personality pada pegawai negeri sipil dinas budaya dan pariwisata provinsi Jawa Tengah di Semarang.

Penelitian yang dilakukan oleh Josef (2017) yang berjudul pengaruh dimensi keadilan organisasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan (studi pada divisi ATK-MART PT. Gading Murni Surabaya) menunjukkan hasil penelitiannya secara simultan terdapat pengaruh secara signifikan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif.

Selanjutnya penelitian dari Nugraheni (2016) dengan judul pengaruh narsisme dan job stressor pada perilaku kerja kontra produktif dengan respon emosional negatif (*anger*) sebagai mediator. Hasil penelitian menunjukkan bahwa narsisme berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja kontra produktif; narsisme berpengaruh positif signifikan terhadap *anger*/emosi negatif; job stressor berpengaruh signifikan terhadap *anger*/emosi negatif; *anger*/emosi negatif berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja kontra produktif serta *anger*/emosi negatif berpengaruh signifikan memediasi pengaruh narsisme dan job stressor pada perilaku kerja kontra produktif.

Selain itu penelitian dari variabel X yakni gaya kepemimpinan otoriter telah dilakukan penelitian oleh Pratama (2012) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja memperoleh hasil ada pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT KIA Mobil Indonesia Cabang Semarang.

Penelitian Kurniawati (2014) yang berjudul analisis gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kompensasi terhadap prestasi kerja

karyawan pt indovickers furnitama menunjukkan hasil penelitian: 1) Secara simultan ketiga dari variabel bebas yang meliputi Gaya Kepemimpinan, Komunikasi serta kompensasi mempunyai pengaruh terhadap Prestasi Kerja sebagai variabel terikat diperoleh hasil  $0.002 < \alpha (0.05)$ ; 2) Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Komunikasi serta kompensasi mempunyai pengaruh terhadap Prestasi Kerja dengan hasil sebagai berikut Gaya Kepemimpinan  $0.009 < \alpha (0.05)$ , Komunikasi  $0.012 < \alpha (0.05)$  serta kompensasi  $0.013 < \alpha (0.05)$  berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Sedangkan faktor yang dominan adalah gaya kepemimpinan sebesar 30 % yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan dibandingkan variabel yang lain yaitu komunikasi 12.4 % dan kompensasi 28 %. Dan R square diperoleh hasil sebesar 79.7 % antara Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Puni dkk (2016) dengan judul *Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours* hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan otokratis, pergantian karyawan niat, dan perilaku kerja kontraproduktif namun menimbulkan hubungan negatif yang signifikan antara kepemimpinan demokratis gaya, niat turnover karyawan, dan perilaku kerja kontraproduktif. Gaya kepemimpinan *Laissez faire* ditunjukkan signifikan hubungan negatif dengan niat berpindah tapi korelasi positif yang signifikan dengan CWB

menyiratkan bawahan di bawah Pemimpin *laissez faire* akan menunjukkan lebih sedikit intensi turnover namun lebih banyak CWB karena sikap apatis yang ditunjukkan oleh pemimpin. Karyawan di bawah pemimpin otokratik lebih rentan terhadap CWB dan niat untuk berhenti bekerja terutama sebagai hasil dari para pemimpin penekanan pada produksi daripada orang. Pekerja di bawah gaya kepemimpinan demokratis cenderung tidak terlibat dalam intensi turnover dan CWB karena pendekatan pengambilan keputusan kolektif pemimpin. Studi ini merekomendasikan pelatihan kepemimpinan dalam tim membangun dan membuat keputusan partisipasi para pemimpin untuk meminimalkan intensi turnover karyawan dan CWB.

Perbedaan dari beberapa penelitian sebelumnya yang menggunakan perilaku kerja kontraproduktif sebagai variabel dependen dengan penelitian ini adalah pada variabel independennya yaitu variabel gaya kepemimpinan otoriter. Pada penelitian terdahulu telah dilakukan penelitian dengan judul *Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours*. Akan tetapi pada penelitian disini lebih memilih variabel independennya secara spesifik terhadap gaya kepemimpinan yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yakni gaya kepemimpinan otoriter. Metode yang digunakan dalam yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode korelasional.



secara spesifik termasuk beberapa perilaku berikut, seperti perilaku kasar terhadap orang lain, agresi (baik fisik dan verbal), sengaja melakukan pekerjaan dengan tidak benar, sabotase, pencurian, dan *withdrawal* (misalnya, ketidakhadiran, keterlambatan, dan *turnover*).

Kurniasari (2017) menambahkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif merupakan jenis perilaku menyimpang dalam organisasi yang di konseptualisasikan sebagai bentuk penyimpangan yang menggabungkan perilaku berbeda-beda dan disusun berdasarkan sifat dan target (individu-organisasi) dan tingkat keseriusan dari perilaku (minor-mayor). Perilaku kerja kontra produktif juga diartikan sebagai perilaku yang dilakukan secara sengaja oleh anggota organisasi dimana perilaku tersebut dilihat oleh organisasi sebagai perilaku yang bertentangan dengan kepentingan organisasi.

Berdasarkan dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang dilakukan secara sengaja ataupun tidak sengaja yang bertentangan atau menghambat organisasi dan anggota organisasinya.

## **2. Dimensi Perilaku Kerja Kontraproduktif**

Chernyak & Tziner (2014) menjelaskan bahwa terdapat dua dimensi dari perilaku kerja kontraproduktif berdasarkan sifat dan target (individu-organisasi), yaitu: perilaku kerja kontraproduktif individu (*interpersonal counterproductive behaviour*) dan perilaku kerja kontraproduktif organisasi (*organizational counterproductive*

*behaviour*). perilaku kerja kontraproduktif individu ditujukan kepada individu lain atau karyawan sedangkan perilaku kerja kontraproduktif organisasi ditujukan kepada organisasinya.

Dimensi sifat dari target (individu-organisasi) ini merupakan perilaku kerja kontraproduktif yang ditujukan untuk perusahaan atau anggota organisasi/karyawan. Sedangkan dimensi tingkat keseriusan (*minor-major*) merupakan tingkat perilaku kerja kontraproduktif yang membahayakan perusahaan atau organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka Robinson & Bannet (dalam Anderson, 2005) membagi perilaku kerja kontraproduktif kedalam empat dimensi, yaitu :

a. Penyimpangan Properti (*property deviance*)

Penyimpangan properti disini merupakan penyalahgunaan barang atau properti milik perusahaan untuk kepentingan pribadi. Perilaku yang termasuk dalam dimensi ini adalah mencuri atau mengambil tanpa izin barang milik perusahaan dan merusak barang milik perusahaan.

b. Penyimpangan Produksi (*production deviance*)

Penyimpangan produksi merupakan perilaku yang melanggar norma-norma organisasi yang telah ditentukan oleh organisasi terkait dengan kualitas minimal dan kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan sebagai tanggung jawab dari individu. Perilaku yang termasuk dalam kategori ini yakni tidak melaksanakan tugas yang sudah menjadi kewajiban bagi seorang

karyawan untuk melakukannya, absen atau mangkir, keterlambatan, beristirahat lebih lama dari waktu yang telah ditentukan.

c. Penyimpangan Politik (*political deviance*)

Penyimpangan politik disini merupakan suatu tindakan yang memperlihatkan kesukaan terhadap anggota organisasi atau karyawan tertentu didalam perusahaan secara tidak adil, menggosip dan memperlihatkan ketidaksopanan.

d. Agresi Individu (*personal aggression*)

Yang termasuk dalam kategori agresi individu yakni *bullying*, berperilaku tidak menyenangkan terhadap karyawan lain baik secara verbal maupun fisik, dan mencuri barang milik karyawan lain. Mengenai *bullying* mendefinisikan sebagai tindakan berulang yang bertujuan menindas, menghina, melecehkan dan mengganggu individu lain.

Wu, dkk. (2013) menggambarkan secara sederhana mengenai pengelompokan masing-masing jenis perilaku kerja kontraproduktif berdsarkan dari sifat dari target (individu-organisasi) dan tingkat keseriusan (mayor-minor) perilaku kerja kontraproduktif melalui tabel berikut :



- d. Penggunaan obat-obatan terlarang seperti kepemilikan, mengkonsumsi atau menjual obat-obatan terlarang dalam perusahaan.
- e. Penyalahgunaan informasi seperti dengan sengaja mengabaikan informasi yang diperlukan orang lain, memberikan informasi palsu kepada perusahaan.
- f. Perilaku tidak aman atau membahayakan seperti tidak mengikuti prosedur keselamatan, membahayakan keamanan karyawan lainnya.
- g. Tindakan lisan yang tidak tepat yakni berdebat dengan karyawan lain dan mengganggu rekan kerja secara lisan ditempat kerja.
- h. Tindakan fisik yang tidak tepat seperti secara fisik menyerang karyawan lain, pelecehan seksual secara fisik terhadap rekan kerja di lingkungan kerja.
- i. Pencurian dan perilaku yang berkaitan seperti memberikan layanan secara gratis atau tanpa ijin, penyalahgunaan diskon pada pegawai, pencurian properti perusahaan
- j. Perusakan properti seperti secara sengaja menyabotase produksi perusahaan, merusak atau menghancurkan barang perusahaan maupun karyawan lainnya.
- k. Penyalahgunaan waktu dan sumberdaya perusahaan seperti melakukan bisnis pribadi ditempat kerja, bekerja tidak perlu lembur, membuang-buang waktu ketika bekerja.







pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey dalam Rohaeni 2016). Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi dalam Rohaeni 2016).

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dalam memimpin pengikutnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap gaya kepemimpinan menampilkan gaya kepribadian dari pemimpin tersebut atau juga menggambarkan apa yang pernah dialami, diperoleh, dipelajari dimasa lalu. Menurut Lewin ada 3 (tiga) gaya kepemimpinan \ yaitu : Otokrasi (Otoriter), Demokrasi dan *Laissez-Faire*. Yang menjadi fokus dalam penelitian ini yakni gaya kepemimpinan otoriter.

## **2. Gaya Kepemimpinan Otoriter**

Newstrom & Davis (1993) mendefinisikan kepemimpinan otoriter sebagai gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada kekuasaan dan pengambilan keputusan hanya dapat terwujud dalam diri pimpinan seorang diri. Para pemimpin memiliki otoritas tinggi dan memiliki tanggung jawab secara penuh dalam mengendalikan organisasi. Newstrom & Davis (1993) menemukan bahwa pemimpin yang otoriter bercirikan : tidak mau mendengar pendapat bawahan, egois, tidak

kooperatif, dan berkuasa penuh. Hal ini membuat karyawan merasa tidak dianggap dan perlakuan tersebut cenderung tidak manusiawi serta mengabaikan keberadaan bawahan atau sebagai karyawan sebagai manusia sebagaimana dirinya. Gaya kepemimpinan otoriter ini cenderung berdiri jauh dari anggota kelompoknya, pemimpin selalu berperan sebagai pemain tunggal dengan menguasai situasi melalui penekanan tindakan yang berorientasi kepada penyelesaian tugas kelompok. Bawahan merupakan pihak hanya memiliki tugas, kewajiban dan tanggung jawab. Bawahan tidak diperkenankan untuk berinisiatif, mengemukakan pendapat, dan menyampaikan kreativitasnya.

Tumbol, dkk. (2014) Gaya kepemimpinan otokratis merupakan pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri yang selalu menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak mau menerima kritik dan saran, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan pergerakannya sering mempergunakan pendekatan paksaan dan bersifat menghukum.

Gaya kepemimpinan otokratis, yang juga disebut koersif atau kediktatoran, melibatkan manajer yang mempertahankan kekuasaan dalam pengambilan keputusan otoritas. Fokus kekuasaan pemimpin adalah dengan menginteraksikan semua dalam kelompok bergerak menuju pemimpin (Puni dkk, 2016). Pemimpin secara sepihak menjalankan semua wewenang pengambilan keputusan dengan











## 5. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Otoriter dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif

Perilaku menyimpang bukanlah masalah baru di tempat kerja. Masalah ini sudah lama dibahas dan disebut dalam istilah yang berbeda. Diantara istilah yang telah digunakan untuk menyebut perilaku organisasi ini seperti *counterproductive work behaviour*, *organizational delinquency*, *workplace aggression*, *workplace deviance* dan *organizational retaliatory* (Penny & Spector 2005). Perilaku tersebut dikenal sebagai sebuah perilaku atau tindakan yang dilarang di tempat kerja yang bertentangan dengan nilai dan norma organisasi.

Organisasi dengan perilaku menyimpang dapat menyebabkan kegagalan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penyimpangan organisasi ini dikarenakan gagalnya karyawan mematuhi etika kerja perusahaan dan sebagai konsekuensinya, organisasi menanggung beban yang ada (Abdullah & Marican 2011). Dengan demikian, sebuah organisasi dengan masalah penyimpangan akan membawa citra buruk dan berimplikasi negatif terhadap organisasi dan karyawan.

Banyak penelitian yang telah menunjukkan faktor organisasi secara signifikan dan pada akhirnya menyebabkan perilaku menyimpang. Kepemimpinan dianggap sebagai faktor organisasi yang penting yang menyebabkan perilaku menyimpang, dan ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya bahwa hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif (Ghosh 2011). Hal tersebut sesuai dengan pendapat

Josh (2012) salah satu faktor yang dapat melatarbelakangi perilaku kerja kontraproduktif yakni kepemimpinan yang otoriter.

Hal ini sesuai dengan pendapat (Puni, dkk. 2016) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang memiliki hubungan buruk; (sebuah produk) gaya kepemimpinan otokratis atau gaya kepemimpinan yang berpusat pada produksi atau tugas berfungsi sebagai salah satu alasan penting mengapa karyawan meninggalkan pekerjaan mereka atau menggunakan perilaku menyimpang. Demikian pula hubungan antagonis antara pemimpin dan bawahan dapat menyebabkan karyawan kehilangan komitmen dan kepuasan dengan pekerjaan mereka. Selain itu, pengawasan karyawan yang ketat bertindak sebagai faktor ekstrinsik "ketidakpuasan" serta "demotivator" kepada karyawan akan berdampak rendahnya kepuasan kerja, niat turnover tinggi, dan perilaku kerja kontraproduktif (Gwavuya 2011).

Mullins, L. J. (1999) menurutnya gaya kepemimpinan otoriter ini semua interaksi dalam kelompok bergerak menuju pemimpin. Pemimpin secara sepihak menjalankan semua wewenang pengambilan keputusan dengan menentukan kebijakan, prosedur untuk mencapai tujuan, tugas kerja, hubungan, kontrol pahala, dan hukuman. Pemimpin otoriter percaya terutama dalam peraturan, penghargaan dan hukuman sebagai motivasi. Para bawahan melaksanakan arahan pemimpin tanpa pertanyaan dan tidak ada keputusan terinspirasi kelompok. Pemimpin

memusatkan kewaspadaan otoritas yang membuat dan mengawasi pekerjaan dekat secara rinci dari pada bentuk umum.

Dari penjelasan tersebut dalam hal ini bawahan dapat kehilangan kepercayaan terhadap kemampuannya sendiri, menciptakan rasa ketidakberdayaan, serta juga bisa sangat menekan bawahan. Karyawan bisa merasakan bahwa dirinya dianiaya secara non fisik atau pemimpinnya tidak memperhatikan kontribusinya (Bruursema, 2004). Pemimpin tidak memperhatikan mereka sebagai individu. Hal ini bisa menyebabkan kemarahan atau kesedihan dan pada akhirnya menjadi perilaku kerja kontraproduktif.

Hasil penelitian dari (Puni, dkk. 2016) tentang *leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviours* menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan otokratis, niat pergantian karyawan, dan perilaku kerja kontraproduktif hal ini dikarenakan karyawan di bawah pemimpin yang otokratik lebih rentan terhadap CWB dan niat untuk berhenti bekerja terutama sebagai hasil dari para pemimpin yang cenderung menekankan pada produksi daripada orang.

## 6. Kerangka Teoritis

*Counterproductive Work Behaviour* atau perilaku kerja kontraproduktif dapat digambarkan sebagai perilaku sukarela, karena individu memilih untuk terlibat dalam perilaku menyimpang ini secara sadar. Perilaku kerja kontraproduktif ini merupakan suatu masalah yang

serius dan juga mahal bagi organisasi dan anggota organisasi. Perilaku tersebut didefinisikan sebagai "disfungsional", karena hampir selalu melanggar norma-norma utama dalam organisasi dan melakukan perbuatan yang tidak relevan dengan tujuan mereka, menyalahi prosedur, menurunkan produktivitas dan profitabilitas (Nurfianti & Handoyo 2013).

Selain berpengaruh terhadap organisasi, keterlibatan dalam perilaku kerja kontraproduktif juga dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam organisasi, dimana telah disebutkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif dapat menyebabkan perasaan tidak puas dan stres, dan akhirnya mungkin mengarah pada niat untuk meninggalkan organisasi, memiliki rasa kepercayaan diri yang rendah, meningkatkan kurangnya kepercayaan di tempat kerja, serta mengalami rasa sakit, baik secara fisik dan psikologis ( Chernyak-Hai & Tziner, 2014).

Hackman dan Johnson (1996) membedakan antara CWB interpersonal dan organisasi. CWB interpersonal adalah perilaku yang diarahkan pada orang lain dalam organisasi seperti bos, rekan kerja, atau pelanggan yang dimaksudkan untuk memberikan emosi atau fisik ketidaknyamanan sedangkan bahaya CWB organisasi adalah tindakan yang diarahkan pada organisasi yang membahayakan kepentingan sahnya.

Menurut teori *Social Exchange Theory* (SET) individu membentuk hubungan dengan orang lain dan mempertahankannya hanya karena

mereka menginginkannya untuk meningkatkan keuntungan sendiri (Emerson 1972). Teori tersebut memprediksi bahwa individu yang merasa bahwa mereka menerima perlakuan yang tidak menguntungkan lebih cenderung terasa marah, penuh dendam, dan tidak puas. Sesuai dengan norma timbal balik, ketika Individu tidak merasa puas dengan organisasi atau atasan mereka, mereka mungkin akan berpaling dengan perilaku kerja negatif seperti datang terlambat bekerja, mengambil waktu istirahat lebih lama, dan pulang lebih awal. Selain itu, individu dapat menyalurkan ketidakpuasan dengan rekan kerja dengan melibatkan perilaku kontraproduktif yang ditujukan kepada mereka, seperti bermain *pranks* (jebakan), mencaci mereka, atau bahkan menyabotase pekerjaan mereka (Puni, dkk. 2016).

Gaya kepemimpinan dalam organisasi juga memegang peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Puni, dkk. 2016) gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi niat karyawan untuk terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif. (Mbah dan Ikemefuna, 2011) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang buruk, seperti gaya kepemimpinan otoriter atau gaya kepemimpinan yang berpusat pada tugas berfungsi sebagai salah satu alasan penting mengapa karyawan meninggalkan pekerjaan mereka atau menggunakan perilaku menyimpang dalam perusahaan.

Kepemimpinan dengan tipe otoriter ini menempatkan dirinya diluar anggota kelompoknya. Pemimpin memiliki hak istimewa dan harus





2. Perilaku kerja kontraproduktif (Variabel Y) merupakan tingat perilaku yang dilakukan secara sengaja ataupun tidak sengaja yang bertentangan atau menghambat organisasi dan anggota organisasinya yang diukur dengan skala dengan menggunakan aspek penyimpangan properti, penyimpangan produksi, penyimpangan politik dan agresi individual.

## **C. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling**

### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2007), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Tujuan diadakannya populasi ialah agar kita dapat menentukan besarnya sampel yang diambil dari anggota populasi dan membatasi berlakunya daerah generalisasi. Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi adalah para karyawan yang bekerja di Pabrik Gula Krembung.

### **2. Sampel dan Teknik Sampling**

Rusman (2015), sampel merupakan bagian dari populasi untuk dijadikan sebagai bahan penelitian dengan harapan sampel yang diambil dari populasi tersebut dapat mewakili (*representativ*) terhadap populasinya. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang

ada pada populasi misalnya karena keterbatasan dana, waktu, dan tenaga maka peneliti bisa menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representativ* (mewakili).

Martens (2010) menyebutkan minimal pengambilan sampel per-variabel adalah 15 subjek. Selain itu disebutkan pula jika meneliti banyak variabel sekaligus memerlukan sampel dengan jumlah yang lebih banyak dibandingkan 2 variabel (Howitt & Cramer, 2011). Menurut Cohen dkk (2007) semakin besar sampel dari besarnya populasi yang ada adalah semakin baik, akan tetapi ada jumlah batas minimal yang harus diambil oleh peneliti yaitu sebanyak 30 sampel. Maka demikian peneliti akan mengambil sampel penelitian sebanyak 50 sampel dengan kriteria subjek yang dijadikan sampel penelitian yakni memiliki masa kerja telah mencapai 1 tahun.

Dalam penelitian ini pengumpulan data akan dilakukan dengan teknik survei. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *probability sampling* dimana pada teknik ini semua elemen (anggota) populasi mempunyai peluang atau kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel. Teknik yang akan digunakan dalam *non probability sampling* ini adalah *random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan secara acak tanpa memperhatikan tingkatan yang ada dalam populasi (Latipah, 2014).

#### D. Teknik Pengumpulan Data

Pada studi ini secara spesifik akan dilakukan metode penelitian korelasional. Metode korelasional merupakan sebuah tes statistik untuk menjelaskan kecenderungan atau pola pada 2 variabel atau 2 set data yang bervariasi secara konsisten (Creswell, 2013). Korelasi yang akan di teliti adalah korelasi antara gaya kepemimpinan otoriter dengan perilaku kerja kontraroduktif.

Pengumpulan data akan dilakukan dengan mengisi kuisisioner. Menurut Sugiyono (2007), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Peserta selanjutnya diminta untuk menyelesaikan 2 kuisisioner. Alasan mengapa peneliti menggunakan metode angket di dalam penelitian ini antara lain:

- a. Responden adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri, sehingga dapat diperoleh data yang lengkap dan benar.
- b. Responden memiliki kemampuan untuk menyatukan keinginan yang diinginkan dalam angket.
- c. Hemat waktu, tenaga dan biaya.

Guna mempermudah pengolahan dan pengukuran data, jawaban dari responden diberi skor atau nilai. Pengukuran skor pada penelitian ini menggunakan skala likert (*likert scale*). Skala Likert disebut pula dengan *summated-rating scale*. Menurut Sugiyono (2007), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok

orang tentang fenomena sosial. Jawaban dari tiap-tiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif.

Untuk menentukan skor terhadap subjek, maka ditentukan norma penskoran dengan empat alternatif jawaban. Menurut Arikunto (2010), ada kelemahan dengan lima alternatif jawaban, karena responden cenderung memilih alternative yang ada ditengah R (ragu-ragu), karena jawaban dirasa paling aman dan paling gampang.

Skala likert juga menjabarkan kategori jawaban yang ditengah (R) berdasarkan dua alasan :

1. Kategori *undecided* itu mempunyai arti ganda, bias diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya bias diartikan netral, setuju tidak, tidak setujupun tidak, atau bahkan ragu-ragu).
2. Tersedianya jawaban yang di tengah itu menimbulkan kecenderungan jawaban ke tengah (*central tendency effect*), terutama bagi mereka yang ragu atas arah jawabannya ke arah setuju ataukah ke arah tidak setuju.

Oleh karena itu peneliti menghilangkan alternatif jawaban R (ragu-ragu) untuk meminimalisir ketidakvalidan aitem yang diuji. Sehingga alternatif jawaban hanya menggunakan 4









Tabel 6.

Distribusi aitem skala perilaku kerja kontraproduktif setelah *try out*

Aspek	Indikator	Nomor Item		Jumlah
		F	UF	
<b>Penyimpangan properti</b>	Menggunakan barang/properti milik perusahaan tanpa iji	28	3	2
	Merusak properti/fasilitas milik perusahaan	40,15	31	3
	Berbohong mengenai jam kerja	34	6	2
<b>Penyimpangan produksi</b>	Melanggar norma yang berlaku dilingkungan kerja	11,23	1	3
	Kualitas kerja yang rendah	25	9	2
	<i>Cyberloafing</i>	30	20	2
<b>Penyimpangan politik</b>	Berlaku tidak adil kepada rekan kerja/bawahan	21	37	2
	Menggosip	38	32	2
	Berperilaku tidak sopan	22	19	2
<b>Agresi Individu</b>	Berperilaku tidak menyenangkan baik fisik maupun lisan	16,29	17	3
	<i>Bullying</i>	27	36	2
	Mencuri barang milik karyawan lain	7,24	26	3
<b>Jumlah</b>				28

#### b. Uji Validitas *Try Out* Skala Gaya Kepemimpinan

##### Otoriter

Skala perilaku kerja kontraproduktif ini merupakan skala yang diadaptasi dari penelitian terdahulu. Meskipun skala ini diadaptasi perlu dilakukannya uji coba skala guna mengetahui butir-butir yang terseleksi agar dapat digunakan sebagai instrumen pengumpul data yang akan mendapatkan nilai validitas dan reliabilitas yang tinggi dan benar-benar dapat digunakan sebagai instrument pengumpul data untuk penelitian selanjutnya



Tabel 8.

Distribusi aitem skala gaya kepemimpinan otoriter setelah *try out*

Aspek	Indikator	Nomor Item		Jumlah
		F	UF	
<b>Pusat wewenang Mengatur dan mendikte anggota</b>	Keistimewaan hak	23,7,20		3
	Pelaksanaan perintah	10		1
	Pemberian instruksi	2,13,19		3
<b>Membuat perencanaan</b>	Pencapaian hasil	9,22,12,5,17		5
<b>Penentu imbalan atas kerja karyawan</b>	Penerimaan sanksi	21	14	2
	Penghargaan yang diterima	16,1		2
<b>Jumlah</b>				<b>16</b>

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2010), reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga.

Tabel 9.

Realibilitas statistik *try out*

Skala	Cronbach's Alpha	Jumlah Aitem
<b>Perilaku kerja Kontraproduktif</b>	<b>0,902</b>	<b>40</b>
<b>Gaya kepemimpinan Otoriter</b>	<b>0,848</b>	<b>24</b>

Dari hasil *try out* skala perilaku kerja kontraproduktif dan gaya kepemimpinan otoriter yang dilakukan oleh peneliti maka diperoleh hasil nilai koefisien reliabilitas skala perilaku kerja kontraproduktif sebesar 0,902 di mana nilai tersebut dapat dinyatakan baik, dan skala gaya kepemimpinan otoriter sebesar 0,848 di mana nilai tersebut dapat dinyatakan baik. Dikatakan reliabel karena nilai koefisiensi reliabilitas  $>0,60$ . Hal ini sesuai dengan pendapat Sevilla (1993) bahwa Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Realibilitas yang  $< 0,60$  adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima, dan reliabilitas dengan cronbach's alpa 0,8 atau di atasnya adalah baik.

## **F. Analisis Data**

Setelah data diperoleh, maka yang akan dilakukan peneliti adalah menganalisa korelasi. Maka peneliti akan mencari korelasi antar variabel menggunakan *Pearson's product moment correlation coefficient*. Penggunaan pearson dalam menghitung korelasi dikarenakan data yang diperoleh berbentuk interval dan ratio sehingga memenuhi asumsi pearson. Untuk perhitungan korelasi pearson peneliti akan menggunakan program SPSS.

### **1. Uji Asumsi**

Dalam inferensi statistika, data yang akan dianalisis dianggap memenuhi asumsi-asumsi yang disyaratkan bagi formula komputasinya. Analisis dapat dilakukan tanpa harus melakukan pemeriksaan terlebih

dahulu terhadap terpenuhi-tidaknya asumsi yang bersangkutan. Kalaupun ternyata kemudian bahwa data yang digunakan tidak sesuai dengan asumsi-asumsinya, maka kesimpulan hasil analisisnya tidak selalu invalid. (Azwar,2000).

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov Test* pada program *SPSS for windows versi 16.0*. Data dinyatakan memiliki distribusi normal apabila taraf signifikansi ( $p$ ) lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ). Namun sebaliknya, apabila taraf signifikansi ( $p$ ) lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) maka, sebaran data tidak normal (Santoso, 2010).

#### **b. Uji Linearitas**

Uji linieritas hubungan ini dilakukan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel bebas gaya kepemimpinan otoriter dan variabel terikat perilaku kerja kontraproduktif dengan melihat R Square yang diperoleh.

Uji linieritas ini menggunakan Analisis Korelasi Regresi Linier Sederhana dengan bantuan SPSS 16.0.

## **2. Uji Hipotesis**

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Apabila asumsi terpenuhi, Uji korelasi *Product*

















perilaku kerja kontraproduktif (CWB) nilai rata-rata tertinggi terdapat pada responden dengan usia 42-45 tahun memiliki nilai *mean* sebesar 40,71. Sedangkan nilai terendah dari variable perilaku kerja kontraproduktif terdapat pada responden dengan usia 23-26 tahun dengan nilai *mean* 39,44.

Terkait dengan usia, penelitian (Fine, dkk. 2010) menyebutkan pekerja yang sering melakukan perilaku kontraproduktif adalah pegawai yang berusia muda. Namun dari hasil penelitian ini, perilaku kontraproduktif bisa jadi bukan didominasi pegawai berusia muda. Pegawai senior yang telah berusia dewasa madya bisa juga menjadi frustrasi, tidak puas dan melakukan perilaku kontraproduktif, akibat penurunan kognitif yang terjadi pada usia dewasa madya.

Ada beberapa aspek kemampuan kognitif yang cenderung menurun pada dewasa madya, diantaranya adalah kemampuan mengingat, waktu untuk melakukan *divergent thinking* yakni kemampuan menyelesaikan masalah dengan berbagai solusi, waktu untuk mengalihkan perhatian dari satu tugas ke tugas berikutnya, dan mempelajari hal-hal baru (Permatasari, 2012).





Berdasarkan table 18 diatas dapat terlihat nilai signifikansi pria 0,003 dengan nilai mean 40,53 dan signifikansi wanita sebesar 0,002 dengan nilai mean 38,19. Maka dapat diketahui bahwa terdapat perbedaan jenis kelamin berdasarkan perilaku kerja kontraproduktif dimana ini dikarenakan nilai signifikasinya berada di bawah 0,05

Kesimpulan dari hasil uji independent sample T test diatas bahwa tidak ada perbedaan jenis kelamin secara signifikan pada persepsi gaya kepemimpinan otoriter. Sedangkan pada variable perilaku kerja kontraproduktif terdapat perbedaan berdasarkan jenis kelamin secara signifikan hal ini terlihat pada jenis kelamin laki-laki lebih berperilaku kerja kontraproduktif dibandingkan wanita.

Vardi dan Weitz (2002) menemukan bahwa kelompok pria lebih terlibat dalam kesalahan perilaku di tempat kerja daripada wanita. Hal ini dikarenakan perempuan lebih cenderung terlibat perilaku kewargaan organisasional, dan terlebih lagi wanita sensitif terhadap tipe perilaku yang dapat melumpuhkan organisasi maupun anggota lainnya.





terakhir diploma dengan nilai *mean* sebesar 43,87. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah pada pendidikan terakhir sarjana dengan nilai *mean* 41,50. Variabel perilaku kerja kontraproduktif nilai rata-rata tertinggi pada pendidikan terakhir yakni SMA dengan nilai *mean* 40,53. Sedangkan untuk nilai rata-rata terendah pada pendidikan terakhir diploma dengan nilai *mean* 38,96.

Gelar sarjana dianggap sebagai persyaratan untuk masuk ke bidang profesional, dan dalam pekerjaan dengan bayaran lebih tinggi. Kehadiran gelar dari lembaga pendidikan tinggi terakreditasi sering merupakan prasyarat bagi pertimbangan pekerjaan (Trusty & Niles, 2004). Hal ini dikarenakan di perguruan tinggi memfokuskan pada peningkatan kemampuan kognitif dan pengetahuan sehingga mampu untuk mengelola *self regulated* mereka sendiri. Dengan demikian, logis untuk mempertimbangkan bahwa, seperti individu bergerak melalui peningkatan tingkat pendidikan postsecondary, mereka juga menjadi lebih mahir dalam menanggapi stres situasi mereka dengan mengelola atau mengatur emosi mereka dan ini akan menyiratkan evolusi strategi penanggulangan yang berhasil dalam berperilaku kontraproduktif di tempat kerja (Stark, dkk. 2010).





Berdasarkan hasil table 22 menunjukkan hasil uji linearitas data antara variabel persepsi gaya kepemimpinan otoriter dan *CWB* di atas diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,591 > 0.05$ , maka data variabel antara gaya kepemimpinan otoriter dan perilaku kerja kontraproduktif (*CWB*) mempunyai hubungan yang linier. Berdasarkan hasil uji asumsi data yang dilakukan melalui uji normalitas sebaran variabel gaya kepemimpinan otoriter dan perilaku kerja kontraproduktif (*CWB*) semuanya dinyatakan normal. Demikian juga dengan uji linieritas hubungan kedua variabel dinyatakan korelasinya linier. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki syarat untuk dianalisis menggunakan teknik korelasi *Product Moment*.

### **1. Uji Hipotesis Penelitian**

Hubungan perspsi gaya kepemimpinan otoriter dengan *CWB* diperoleh dengan cara menghitung koefisien korelasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis korelasi *product moment* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) for windows versi 16.00, dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 1% atau 0.01. Adapun hasil uji statistik korelasi *product moment* sebagai berikut:



### C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan otoriter dengan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan PG. krembung. Sebelum dilakukan analisis dengan korelasi *product moment* terlebih dahulu dilakukan uji prasyarat yaitu uji normalitas untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal dan uji linieritas untuk mengetahui apakah antara variabel bebas dan variabel terikat memiliki hubungan yang linier.

Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi untuk skala persepsi gaya kepemimpinan otoriter sebesar  $0,361 > 0,05$  sedangkan nilai signifikansi *CWB* sebesar  $0,447 > 0,05$ . Karena nilai signifikansi kedua skala tersebut lebih dari  $0,05$  maka dapat dikatakan bahwa data tersebut berdistribusi normal. Selanjutnya uji linieritas yang bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel linier, hasil uji linieritas diperoleh nilai signifikansi  $0,591 > 0,05$  artinya hubungannya linier.

Hasil uji analisis korelasi pada table diatas diperoleh harga koefisien korelasi sebesar  $-0.137$  dengan signifikansi  $0.344$ , karena signifikansi  $> 0.05$ , maka hipotesis penelitian yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan otoriter dengan perilaku kerja kontraproduktif.

Maka  $H_a$  ditolak.

Perilaku menyimpang bukanlah masalah baru di tempat kerja. Masalah ini sudah lama dibahas dan disebut dalam istilah yang berbeda. Diantara istilah yang telah digunakan untuk menyebut perilaku organisasi ini seperti *counterproductive work behaviour*, *organizational delinquency*, *workplace aggression*, *workplace deviance* dan *organizational retaliatory* (Penny & Spector 2005). Perilaku tersebut dikenal sebagai sebuah perilaku atau tindakan yang dilarang di tempat kerja yang bertentangan dengan nilai dan norma organisasi.

*Counterproductive work behaviour* (CWB) atau perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang dimaksudkan untuk memiliki efek yang merugikan pada organisasi dan anggota mereka. Ini mencakup tindakan terbuka seperti agresi dan pencurian atau bisa mengarah ke tindakan pasif, seperti menyengaja gagal mengikuti instruksi. CWB telah dikonseptualisasikan dalam sejumlah cara, termasuk organisasi agresi, perilaku antisosial, kenakalan, penyimpangan, balas dendam, dan mobbing atau *bullying* (Fox, et al 2001). Gruys dan Sacket (2003), yang mengatakan “*any intentional behavior on the part of an organization member viewed by the organization as contrary to its legitimate interests*” yang dipahami sebagai perilaku yang sengaja dilakukan oleh pekerja, yang bertentangan dengan kepentingan organisasi. Kepentingan organisasi disini adalah

yang mempertimbangkan etika dan nilai-nilai moral universal.

Nurfianti dan Handoyo (2013) perilaku kerja kontraproduktif terdiri dari tindakan yang dapat merugikan atau berniat untuk merugikan organisasi dan *stakeholder* (misalnya, klien, rekan kerja, pelanggan, dan supervisor). Perilaku kerja kontraproduktif secara spesifik termasuk beberapa perilaku berikut, seperti perilaku kasar terhadap orang lain, agresi (baik fisik dan verbal), sengaja melakukan pekerjaan dengan tidak benar, sabotase, pencurian, dan *withdrawal* (misalnya, ketidakhadiran, keterlambatan, dan *turnover*).

Kurniasari (2017) menambahkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif merupakan jenis perilaku menyimpang dalam organisasi yang di konseptualisasikan sebagai bentuk penyimpangan yang menggabungkan perilaku berbeda-beda dan disusun berdasarkan sifat dan target (individu-organisasi) dan tingkat keseriusan dari perilaku (minor-mayor). Dimensi sifat dari target (individu-organisasi) ini merupakan perilaku kerja kontraproduktif yang ditujukan untuk perusahaan atau anggota organisasi/karyawan. Sedangkan dimensi tingkat keseriusan (minor-mayor) merupakan tingkat perilaku kerja kontraproduktif yang membahayakan perusahaan atau organisasi.

Banyak penelitian yang telah menunjukkan faktor organisasi secara signifikan dan pada akhirnya menyebabkan perilaku menyimpang. Salah satunya kepemimpinan, kepemimpinan dianggap sebagai faktor

organisasi yang penting yang menyebabkan perilaku menyimpang, dan ditunjukkan dalam penelitian sebelumnya bahwa hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif (Ghosh 2011). Newstrom & Davis (1993) mendefinisikan kepemimpinan otoriter sebagai gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada kekuasaan dan pengambilan keputusan hanya dapat terwujud dalam diri pimpinan seorang diri. Seperti yang dikemukakan oleh (Aryee dkk., 2007) para pemimpin otokratis cenderung menekankan kontrol pribadi mereka terhadap bawahannya, pemimpin otoriter membuat keputusan secara sepihak serta terdapat jarak antara bawahan mereka. Chan dkk. (2012) perilaku pemimpin seperti itu sangat mungkin terjadi dan dirasakan oleh bawahan sebagai tanda-tanda mereka tidak dihormati.

Persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan otoriter merupakan penafsiran atau penilaian karyawan ataupun anggota terhadap kekuasaan penuh pemimpin terhadap menjalankan semua wewenang, pengambilan keputusan dengan menentukan kebijakan prosedur untuk mencapai tujuan, tugas kerja, serta kontrol reward dan hukuman. Penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter upaya untuk cenderung menghancurkan “upaya kolektif” bawahan yang terdiri dalam dua aspek. Dimulai dengan menurut aksioma pertukaran sosial oleh (Blau, 1964) kepemimpinan otoriter menyebabkan reaksi balas dendam dari bawahan. Sekali bawahan merasa tidak dihormati dan devaluasi dari pemimpin mereka, mereka

akan berusaha menampilkan perilaku yang menguntungkan di tempat kerja (Harris dkk., 2007).

Perilaku kerja kontraproduktif seperti pencurian, sabotase dan agresi adalah bentuk protes untuk mencapai beberapa tujuan yang diinginkan bagi individu dalam organisasi (Kelloway dkk., 2009). Tindakan kekerasan atau agresi termasuk tindakan *incivility* (Anderson & Pearson, 1999). Karyawan terlibat dalam perilaku kekerasan dan agresif karena mereka mendapati (a) memaksa orang lain untuk mematuhi, (b) memulihkan keadilan saat mereka memercayainya mereka telah dianiaya, (c) mencapai citra atau reputasi yang diinginkan atau (d) menghibur diri dengan aktivitas yang berpotensi berisiko (Kelloway, 2009). Dalam dimensi perilaku kerja kontraproduktif termasuk dalam kategori agresi individu dan penyimpangan properti.

Kedua, sejak pemimpin mewakili organisasi mereka, perilaku mereka biasanya memiliki pengaruh pada tindakan bawahan mereka ke organisasinya (Levinson, 1965). Akibatnya, jika para pemimpin dianggap dan ditafsirkan sebagai merusak kepentingan bawahan mereka, hal tersebut memungkinkan bawahan akan kurang termotivasi untuk mengambil bagian dalam berperan untuk organisasinya. Sehingga karyawan akan berkonsentrasi pada minat dan keinginan mereka sendiri untuk terlibat dalam orientasi kelompok atau berorientasi pada kegiatan organisasi juga akan sangat lemah. (Aquino

dkk., 1999). Keadaan tersebut mengakibatkan karyawan tidak melaksanakan tugas yang sudah menjadi kewajiban bagi seorang karyawan untuk melakukannya, absen atau mangkir, keterlambatan, beristirahat lebih lama dari waktu yang telah ditentukan. Dimensi perilaku kerja kontraproduktif menyebutnya penyimpangan produksi merupakan perilaku yang melanggar norma-norma organisasi yang telah ditentukan oleh organisasi terkait dengan kualitas minimal dan kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan (Anderson, 2005).

Sering kali kepemimpinan otoriter dianggap sebagai ketidakadilan interaksional hal ini dikarenakan pemimpin mengabaikan pandangan dan opini bawahan (Chan dkk., 2012). Dalam hal ini bawahan dapat kehilangan kepercayaan diri, danya rasa ketidakberdayaan, dan karyawan merasa tertekan. Karyawan dapat merasakan bahwa dirinya dianiaya secara non fisik dan merasa terabaikan (Bruursema, 2004). Sebagai gantinya mereka bermain *pranks*, menggosip dan menyalahgunakan informasi. Hal ini merupakan suatu tindakan yang memperlihatkan kesukaan terhadap anggota organisasi yang di sebut dalam dimensi perilaku kerja kontraproduktif dalam hal penyimpangan politik (Kelloway 2009).

Hal ini sesuai dengan pendapat (Puni et al. 2016) yang menegaskan bahwa persepsi gaya kepemimpinan yang memiliki hubungan buruk (sebuah produk) persepsi gaya kepemimpinan otokratis atau gaya

kepemimpinan yang berpusat pada produksi atau tugas berfungsi sebagai salah satu alasan penting mengapa karyawan meninggalkan pekerjaan mereka atau menggunakan perilaku menyimpang. Demikian pula hubungan antagonis antara pemimpin dan bawahan dapat menyebabkan karyawan kehilangan komitmen dan kepuasan dengan pekerjaan mereka. Selain itu, pengawasan karyawan yang ketat bertindak sebagai faktor ekstrinsik "ketidakpuasan" serta "demotivator" kepada karyawan akan berdampak rendahnya kepuasan kerja, niat turnover tinggi, dan CWB (Gwavuya 2011).

Akan tetapi kepemimpinan otoriter tidak selamanya menghasilkan perilaku kerja kontraproduktif. Selaras dengan penelitian ini sebuah penelitian yang dilakukan oleh Snell et al. (2012) didalam konteks Hong Kong, banyak pemimpin di China yang mengikuti persepsi gaya kepemimpinan otoriter karena terdapat jarak kekuasaan yang tinggi di masyarakat Cina. Dapat diperhatikan bahwa, masyarakat di Cina yang dapat menyesuaikan hubungannya seperti bawahan dengan atasan mereka yang otoriter dan memiliki hubungan dekat layaknya seorang kerabat, kemungkinan mereka jauh lebih kecil mengalami kesulitan merepresentasikan gaya pemimpin otokratis. Mereka juga lebih memilih setia meskipun mereka menghadapi pengalaman negatif, karena mereka mempercayai hal tersebut dapat berkaitan dengan kepentingan mereka. pemimpin dan karyawan akan mendapat kompensasi dari aspek lain. Dengan kata lain, kepemimpinan otokratis

tidak selalu mengarah ke CWB.

Wang (2017) kepemimpinan otokratis tidak dapat selalu menyebabkan perilaku negatif. Kepemimpinan otokratis mengacu pada perilaku pemimpin, dan perilaku pemimpin mengarah ke perilaku karyawan hanya jika karyawan melihatnya. Dengan kata lain, ketika bawahan telah mengenalinya, mungkin bawahan akan berperilaku negatif. Begitupula sebaliknya apabila bawahan tidak mengenalinya, sebagai perlakuan yang tidak adil, atau pengalaman negatif lainnya, karyawan tidak akan berperilaku secara negatif. Sering kali, autokrasi atau persepsi gaya kepemimpinan otoriter ini mengarah ke permasalahan representasi karena ketidakadilan interaksional artinya, karyawan merasa bahwa mereka tidak diperlakukan dengan hormat.

Perilaku negatif para pemimpin mungkin memiliki dampak jika bawahan tidak mementulkannya maka karyawan dapat melanjutkan pekerjaan tanpa memikirkannya. Disini karyawan mempercayai bahwa pemimpin tidak memperlakukan mereka dengan hormat, dan ia hanya memperlakukan bawahannya seperti alat dan mungkin tidak mengenali norma. Hal ini dikarenakan perilaku pemimpin tidak bisa langsung mengarah ke perilaku karyawan dan hanya muncul melalui indra karyawan, pengalaman, dan refleksi.

Tepper et al (2008) Temuan dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa atasan yang menganut gaya otoriter berhubungan negatif dengan bawahan yang memiliki komitmen afektif. Karyawan yang berkomitmen secara afektif terhadap organisasinya cenderung berperilaku dengan cara yang terbaik dalam minat organisasi. Salah satu penyebab yang dapat menentukan apakah karyawan kurang berkomitmen secara afektif terlibat dalam perilaku menyimpang adalah norma-norma terhadap penyimpangan organisasi. Norma disini mengacu pada aturan informal yang mengatur sikap, keyakinan, dan perilaku dengan memberikan anjuran yang dapat diterima dan digunakan individu untuk menilai kelayakan tindakan mereka.

Organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan perilaku kerja kontraproduktif salah satunya yakni persepsi gaya kepemimpinan otoriter. Dalam penelitian tidak terdapat hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan otoriter dengan perilaku kerja kontraproduktif. Terdapat banyak faktor yang melatar belakangi terjadinya perilaku kerja kontraproduktif. Menurut (Kantén & Ulker 2013) perilaku kerja kontraproduktif dapat disebabkan oleh dua faktor. Faktor pertama yakni individu (*individu-related factors*) yang meliputi kesadaran, efektifitas negatif, keramahan, filsafat moral, umur jenis kelamin, tingkat pendidikan, senioritas, status perkawinan dan kecerdasan emosi. Faktor yang kedua yakni organisasi (*organizational-related factors*) meliputi keadilan organisasi, dukungan organisasi, tekanan









- Chan, S. C., & Mak, W. M. (2012). Benevolent Leadership And Follower Performance: The Mediating Role Of Leader–Member Exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 285-301.
- Cohen, L., et al. (2007). *Research Methods In Education*. (sixth edition). New York; Routledge
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Creswell W. John. (2013). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Emerson, R. (1972). *Exchange theory, Part II: Exchange relations and networks*. In J. Berger, M. Zelditch Jr., & B. Anderson (Eds.), *Sociological theories in progress* (pp. 58–87). Boston: Houghton Mifflin
- Fatoni, S, V. (2013). Kecenderungan Perilaku Kerja Kontraproduktif Ditinjau Dari Big Five Personality Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Jawa Tengah di Semarang. *Skripsi*. Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang
- Fine, S. (2010). Is Good Character Good Enough? The Effects Of Situational Variables On The Relationship Between Integrity And Counterproductive Work Behaviors. *Human Resource Management Review* 20, 73–84
- Fox, S. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior* 59, 291–309 (2001)
- Frely, A. N. (2010). Hubungan Antara Umur Masa Kerja Dan Lama Kerja Dengan Kelelahan Kerja Pada Pengemudi Truk Tangki Di Terminal Bahan Bakar Minyak (Bbm) Pt Pertamina Bitung. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Ghosh, R., Dierkes, S., & Falletta, S. (2011). Incivility Spiral in Mentoring Relationships: Reconceptualizing Negative Mentoring as Deviant Workplace Behavior. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 22–39.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal Of Selection And Assesment* Vol. 11, No. 1 .
- Gwavuya, F. (2011). Leadership Influences On Turnover Intentions Of Academic Staff In Institutions In Zimbabwe. *Academic Leadership Journal*, 9(1), pp. 1-15.

- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (1996). *Leadership: A Communication Perspective* (2nded.). Prospect Heights, IL: Waveland Press. Incivility. *Human Relations*, 54, 1387-1419. Iran: Islamic Azad University Branches.
- Hadi, S. (2004). *Metodologi Research*. Jilid 3. Yogyakarta : Andi Offset
- Hai, L. C., & Tziner, A. (2014). Relationships Between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice And Climate, Occupational Status, And Leader-Member Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology* 30 (2014) 1-12
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An Investigation of Abusive Supervision As a Predictor of Performance And The Meaning of Work As a Moderator of The Relationship. *The Leadership Quarterly*. 18 (3) 252-263.
- Howitt, D., & Cramer, D. (2011). *Introduction To Research Methods In Psychology*. England; Pearson Education Limited.
- <http://kabar-banten.com/news/detail/20578>
- <http://megapolitan.kompas.com/read/2013/04/19/16235648/75.persen.Tenaga>
- <http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2011/06/15/149608/Asyk-Belanja-PNS-Dirazia> edisi 15 Juni 2011
- Josef, E. S. (2017). Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan (Studi Pada Divisi Atk-Mart Pt. Gading Murni Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*. Volume 05 Nomor 01
- Josh, T. (2012). *Counterproductive Work Behaviour : Living in Wonderland*. White Paper
- Kanten, P & ulker, F. E (2013). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises. *The Macrotheme Review A Multidisciplinary Journal Of Global Macro Trends*. 2(4), Summer 2013
- Kelloway, E. K. (2009). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review* 20 (2010) 18–25
- Kurniasari, P. A. (2017). Hubungan Antara Konformitas Dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif Pada Sopir Bus Express (Cepat). *Skripsi*. Universitas Santa Dharma Yogyakarta
- Kurniawati, O. (2014). Analisis Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pt Indovickers Furnitama. *Jurnal EKSEKUTIF* Volume 11 No. 2 Desember 2014. Universitas WR. Supratman Surabaya.



- Permatasari, M. (2012). Pengaruh Gaya Berpikir, Integritas Dan Usia Pada Perilaku Kerja Yang Kontraproduktif. *Jurnal Psikologi Ulayat, Edisi I/Desember 2012, hlm. 75–88*
- Pratama, C.. Y. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kepuasan Kerja. *Journal of Social and Industrial Psychology*. Universitas Negeri Semarang. ISSN 2252-6838
- Puni, A. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions, and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal Of Innovative Research & Development*. Vol 5 Issue 1. diakses dari <http://www.emeraldinsight.com> pada tanggal 26 Februari 2017.
- Riberu. (2003). *Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Jakarta: CV. Pedoman Ilmu Jaya.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindp
- Rohaeni, H. (2016). Model Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Ecodemica*. Vol. IV No.1 April 2016. ASM BSI Bandung.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Rusman. (2015). *Pembelajaran Tematik Terpadu : Teori, Praktik dan Penilaian*. Jakarta : Rajawali Pres.
- Santoso, A. (2010). *Statistik untuk Psikologi : Dari Blog Menjadi Buku*. Yogyakarta : Universitas Sanata Dharma
- Sevilla. (1993), *Pengantar Metode Penelitian*, Jakarta, Universitas Indonesia.
- Siagian. (1999). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Snell, R. S. (2012). Representational Predicaments At Work: How They Are Experienced And Why They May Happen. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 251-279.
- Sobur, A. (2003). *Psikologi Umum*. Bandung: Pustaka Setia.
- Stark, E.(2010). Postsecondary Education and Counterproductive Work Behaviors: Evidence of Human Capital. <http://www.researchgate.net/publication/306012785>. Bellevue University.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Tepper, B. J. (2008) Abusive Supervision and Subordinates' Organization Deviance. *Journal of Applied Psychology 2008*, Vol. 93, No. 4, 721–732

- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Trusty, J. T. & Niles, S. G. (2004). Realized potential or lost talent: High school variables and bachelor's degree completion. *The Career Development Quarterly*, 53(1), 2-15.
- Tumbol, C. L. (2014). Gaya Kepemimpinan Otokratis, Demokratik Dan Laissez Faire Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan Pada Kpp Pratama Manado. *Jurnal EMBA* Vol.2 No.1 Maret 2014, Hal. 38-47. Universitas Sam Ratulangi
- Vardi, Y. & Weitz, E. (2002). Using The Theory Of Reasoned Action To Predict Organizational Misbehavior. *Psychological Reports*, 91, 1027-1040.
- Vardi, Y., & wiener, Y. (1996). Misbehaviour In Organizations: A Motivational Framework. *Organization science*. 7, 151-165
- Wang, N. (2017). The Mediating Role Of Representational Predicaments: Between Autocratic Leadership And Subordinates Workplace Behaviors. *Thesis*, Lingnan University, Hong Kong
- Werbel, J., & Balkin, D. B. (2010). Are human resource practices linked to employee misconduct? A rational choice perspective. *Human Resource Management Review*, 20, 317-326.
- Wu, J & Liberton, J. M. (2013). Reconsidering The Dispositional Basis Of Counterproductive Work Behavior: The Role Of Aberrant Personality. *Department of Psychological Sciences Purdue University*. *Personnel Psychology* 2011, 64, 593-626.