

**Pengaruh *Destructive Leadership* Terhadap *Counterproductive Work Behaviour*
Dimediasi *Self-Efficacy* dan *Job Satisfaction* pada Perusahaan Hi Steel**

Dosen Pengampu : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.



Disusun Oleh :

Nama : Rafza Hilmi Ramadhan
Nomor Mahasiswa : 17311034
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI**

YOGYAKARTA

2021

**PENGARUH *DESTRUCTIVE LEADERSHIP* TERHADAP
COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR DI MEDIASI *SELF-
EFFICACY* DAN *JOB SATISFACTION***

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh sarjana strata-1 Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh

Nama : Rafza Hilmi Ramadhan
Nama Dosen : Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

PRODI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya, Rafza Hilmi Ramadhan menyatakan dalam skripsi ini yang berjudul: Pengaruh *Destructive Leadership* Terhadap *Counterproductive Work Behaviour* di Mediasi *Self-Efficacy* dan *Job Satisfaction* pada Perusahaan Hi Steel, tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis dan diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya siap dan sanggup menerima sanksi atau hukuman sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 27 Agustus 2021

Hormat saya,



Rafza Hilmi Ramadhan

HALAMAN PENGESAHAN

Pengaruh *Destructive Leadership* Terhadap *Counterproductive Work Behaviour*
Dimediasi *Self-Efficacy* dan *Job Satisfaction* pada Perusahaan Hi Steel

Oleh:

Nama : Rafza Hilmi Ramadhan
Nomor Mahasiswa : 17311034
Program Studi : Manajemen
Bidang Peminatan : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 27 Agustus 2021

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing



(Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.)

**Pengaruh *Destructive Leadership* Terhadap *Counterproductive Work Behaviour*
Dimediasi *Self-Efficacy* dan *Job Satisfaction* pada Perusahaan Hi Steel**

Rafza Hilmi Ramadhan
Universitas Islam Indonesia
17311034@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Judul penelitian ini adalah analisis pengaruh *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour* dimediasi *self-efficacy* dan *job satisfaction* pada perusahaan Hi Steel. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh mediasi *self-efficacy* dan *job satisfaction* dalam hubungan antara *destructive leadership* dan *counterproductive work behaviour*. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Populasi sebanyak 52 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 52 karyawan. Oleh karena itu, pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Alat analisis yang digunakan yaitu SEM-PLS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *destructive leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*. *Destructive leadership* tidak memiliki pengaruh terhadap *self-efficacy*. *Destructive leadership* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *job satisfaction*. *Self-efficacy* dan *job satisfaction* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*. *Self-efficacy* dan *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan antara *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour* yang berarti bahwa hubungan tidak langsung lebih kecil dibandingkan hubungan langsung.

Kata Kunci: *Destructive Leadership, Counterproductive Work Behaviour, Self-Efficacy, Job Satisfaction*

**THE IMPACT OF DESTRUCTIVE LEADERSHIP ON
COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR THROUGH SELF-
EFFICACY AND JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE
IN HI STEEL**

Rafza Hilmi Ramadhan
Universitas Islam Indonesia
17311034@students.uii.ac.id

ABSTRACT

The title of this research is the impact of destructive leadership on counterproductive work behaviour through self-efficacy and job satisfaction as an intervening variable at Hi Steel. The study aims to determine the influence of occupational self-efficacy and job satisfaction as mediation in the relationship between destructive leadership and counterproductive work behaviour. This research is performed quantitatively and uses questionnaires as data collection methods. Population of 52 employees. Research samples used as much as 52 employees. Therefore, sampling uses the census method. The research tools used in this research are using SEM-PLS.

The results showed that destructive leadership were positively and significantly influential for counterproductive work behaviour, destructive leadership were not impacted by self-efficacy. There is a positive influence but not significant between destructive leadership and job satisfaction. Self-efficacy and job satisfaction were have positive influence but not significant to counterproductive work behavior. Self-efficacy and job satisfaction are not capable to mediate the relationship between destructive leadership and counterproductive work behavior.

Keywords: *Destructive leadership, Counterproductive Work Behaviour, Self-Efficacy, Job Satisfaction*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin. Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang menyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman Islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan. Dalam pembuatan dan penulisan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun, Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul “**Pengaruh *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour* Di Mediasi *Self-Efficacy* dan *Job Satisfaction* pada Perusahaan Hi Steel**”.

Dalam penyusunan karya ilmiah ini, tentunya terdapat perjuangan dan tantangan bagi penulis. Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan karya ilmiah ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakkal, dukungan, bantuan serta bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Allah SWT** atas limpahan rahmat, rezeki, karunia serta kesehatan kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir ini
2. **Nabi Muhammad SAW** yang telah menjadi suri tauladan bagi seluruh umat pada kehidupan sehari-hari hingga akhir hayat nanti
3. **Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T.,Sc., Ph.D.**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. **Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, SE., M.Si. Ph.D.** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika.

5. **Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
6. **Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.** selaku Dosen pembimbing yang telah banyak memberikan ilmu, motivasi, bantuan, arahan serta dorongan selama masa perkuliahan hingga penelitian dan penulisan skripsi ini
7. Kedua orangtua tercinta, yang tersayang dan segala-galanya bagi hidup penulis Papa **Zulhijar Hafiza** serta Mama **Ratna Widiastuti** yang tidak henti-hentinya memanjatkan doa, semangat, perhatian dan dukungan baik moral maupun finansial. Tak ada kata selain terimakasih yang dapat Mas Rama sampaikan untuk mama dan papa atas apa yang sudah diberikan sampai hari ini. Semoga kita selalu dipertemukan hingga di Surga-Nya Kelak
8. Adik satu-satunya sekaligus menjadi teman yang sekarang sudah tidak kecil lagi **Rangga Brava Ivanza** yang selalu mendukung apapun yang kakaknya kerjakan
9. Owner Hi Steel, **Om Donny Wardhana** yang memberikan izin dan kesempatan untuk memperoleh sampel dari karyawan-karyawannya dan menjadikan Hi Steel sebagai objek penelitian
10. **Ibu Tyas**, selaku HR dari Hi Steel yang juga membantu penulis untuk mempermudah mengambil sampel dan melakukan penelitian
11. **Karyawan-karyawan Hi Steel** yang membantu dalam mengisi kuesioner yang penulis sebarakan
12. Rekan sesama asisten dosen Manajemen Sumber Daya Manusia, **Nilam Ratna Nur Widadsari** yang sama-sama membagi waktu antara menyelesaikan tugas akhir dan kewajiban sebagai asisten dosen
13. Untuk sahabat dari SMP, **EXFORD** yang selalu punya cerita dan membuat tertawa

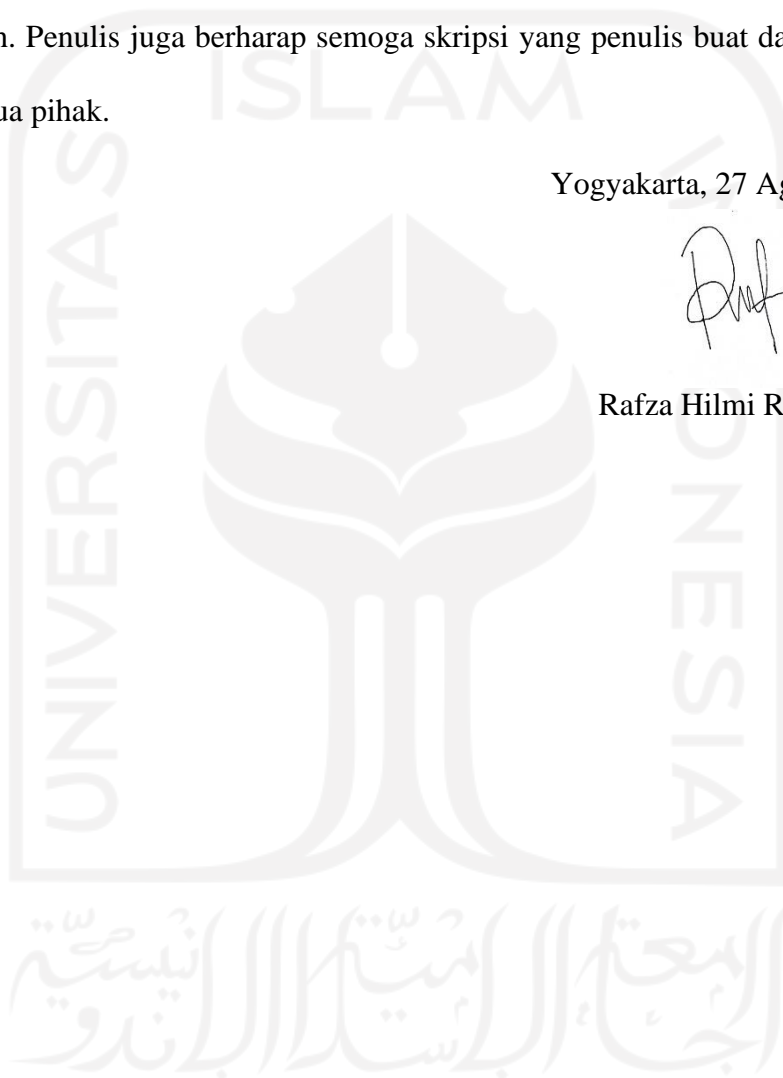
14. Sahabat-sahabat dari penulis, **Tasya Agnia Rahayu, Vicky Rhama Andhesta, Yoga Dwitama, Navyanti Nailil Muna, Bamega Annisa Primadewi, Tania Griselda Almira, Muammar Rafii, Nicky Xavier Rifca Chaniago** dan **Khalifah Alkays Yusuf** yang penulis sudah anggap seperti saudara sendiri serta senantiasa menjadi tempat bermain dan berkeluh kesah dari SMA sampai hari ini
15. Sahabat-sahabat kampus, **Mohammad Ivan S, M. Budi Prasetyo, Aldo Prestisa, Reno Augusta, Rama Ardhi** dan **Agie Agung Pratama** yang senantiasa berjuang dari semester satu hingga menyelesaikan kuliah
16. **Teman-teman Manajemen 2017** Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat disebutkan satu persatu
17. Terimakasih untuk Youtube, Spotify, Instagram, Science Direct, Google Scholar, Emerald serta WhatsApp yang senantiasa mengiringi proses pengerjaan skripsi
18. Terimakasih juga untuk orang spesial dihidup penulis, **Almanda Dafitri** yang tak henti-hentinya memberikan dukungan, baik ketika senang maupun sedih, walau terkadang juga bisa menjadi orang yang sangat menyebalkan di waktu yang sama. Terimakasih untuk selalu mendampingi penulis dari awal hingga selesai dalam mengerjakan tugas akhir. Ps: Jangan ngeselin lagi ya!
19. Untuk saudara-saudaraku **DEXALLENATRIX** dan keluarga besar **SMAT KRIDA NUSANTARA** yang memberikan bekal untuk mengarungi hidup dan masalah yang masih penulis pegang sampe hari ini
20. Terakhir terimakasih untuk Sindy, motor kesayangan penulis yang menemani penulis selama mengarungi perkuliahan serta Cio, mobil yang penulis gunakan untuk perjalanan Jogja-Bekasi sebagai akomodasi penulis selama proses pengerjaan skripsi

Tidak ada kata selain terimakasih yang dapat penulis ucapkan untuk pihak pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung. Semoga Allah SWT membalas dengan limpahan rahmat, hidayah serta karunia yang lebih berlimpah. Penulis juga berharap semoga skripsi yang penulis buat dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 27 Agustus 2021



Rafza Hilmi Ramadhan



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 <i>Destructive Leadership</i>	9
2.1.2 <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	14
2.1.3 <i>Self-Efficacy</i>	18
2.1.4 <i>Job Satisfaction</i>	21
2.2 Penelitian Terdahulu	25
2.2.1 Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	25
2.2.2 Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> terhadap <i>Self-Efficacy</i>	28
2.2.3 Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	31
2.2.4 Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	35
2.2.5 Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	38
2.3 Hubungan Antar Variabel	41
2.3.1 Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	41

2.3.2	Pengaruh <i>Destructive leadership</i> terhadap <i>Self-efficacy</i>	42
2.3.3	Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	43
2.3.4	Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	44
2.3.5	Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	45
2.3.6	Pengaruh mediasi <i>Self-Efficacy</i> terhadap hubungan antara <i>Destructive Leadership</i> dengan <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	46
2.3.7	Pengaruh mediasi <i>Job Satisfaction</i> terhadap hubungan <i>Destructive Leadership</i> dengan <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	47
2.4	Kerangka Pikir Penelitian	48
2.5	Hipotesis Penelitian.....	48
BAB III	50
3.1	Pendekatan Penelitian	50
3.2	Profil Perusahaan	50
3.3	Variabel Penelitian.....	51
3.3.1	Variabel Eksogen	51
3.3.2	Variabel Mediasi	52
3.3.3	Variabel Endogen.....	52
3.4	Definisi Operasional.....	52
3.4.1	Variabel Eksogen	52
3.4.2	Variabel Mediasi	54
3.4.3	Variabel Endogen.....	56
3.5	Populasi dan Sampel	57
3.6	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	58
3.6.1	Jenis Data	58
3.6.2	Pengumpulan Data	58
3.7	Metode Analisis Data	60
3.7.1	Uji Validitas Data.....	60
3.7.2	Uji Reliabilitas	61
3.7.3	Analisis Deskriptif	62
3.7.4	Analisis Structural Equation Modeling.....	62

3.7.5	Partial Least Square (PLS)	63
3.7.6	PLS – SEM.....	65
BAB IV		67
4.1	Analisis Deskriptif	67
4.1.1	Analisis Deskriptif Responden.....	67
4.1.2	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	69
4.2	Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	76
4.2.1	Uji Reliabilitas	85
4.3	Evaluasi Model Struktural.....	86
4.3.1	R-Square (R2)	87
4.4	Diskusi dan Pembahasan.....	87
4.4.1	Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> Terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	87
4.4.2	Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> Terhadap <i>Self-Efficacy</i>	90
4.4.3	Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> Terhadap <i>Job Satisfaction</i>	91
4.4.4	Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> Terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	93
4.4.5	Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	95
4.4.6	Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> Terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i> Dimediasi <i>Self-Efficacy</i>	97
4.4.7	Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> Terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i> Dimediasi <i>Job Satisfaction</i>	99
BAB V.....		102
5.1	Kesimpulan	102
5.2	Saran.....	103
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	104
LAMPIRAN.....		110

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Rangkuman Landasan Teori.....	24
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	27
Tabel 2.3 Telaah Penelitian Terdahulu Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> terhadap <i>Self-Efficacy</i>	30
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu Pengaruh <i>Destructive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	34
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	37
Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	40
Tabel 4.1 Analisis Deskriptif Responden	67
Tabel 4.2 Variabel <i>Destructive Leadership</i>	70
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	72
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel <i>Self-Efficacy</i>	73
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel <i>Job Satisfaction</i>	75
Tabel 4.6 Rekapitulasi Tabel.....	76
Tabel 4.7 Nilai <i>Loading Factor Destructive Leadership</i>	78
Tabel 4.8 Nilai <i>Loading Factor Counterproductive Work Behaviour</i>	79
Tabel 4.9 Nilai <i>Loading Factor Self-Efficacy</i>	79
Tabel 4.10 Nilai <i>Loading Factor Job Satisfaction</i>	80
Tabel 4.11 Nilai <i>Loading Factor Destructive Leadership</i>	81
Tabel 4.12 Nilai <i>Loading Factor Counterproductive Work Behaviour</i>	82
Tabel 4.13 Nilai <i>Loading Factor Self-Efficacy</i>	82
Tabel 4.14 Nilai <i>Loading Factor Job Satisfaction</i>	83
Tabel 4.15 Nilai <i>Cross Loading</i>	84

Tabel 4.16 Construct Reliability 85
Tabel 4.17 Hasil Pengujian Model Sktruktural 86
Tabel 4.18 R-Square 87



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian	48
Gambar 2 Model Awal Path Diagram	77
Gambar 3 Model Path Diagram yang memenuhi Convergent Validity	81



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1.....	111
LAMPIRAN 2.....	116
LAMPIRAN 3.....	118
LAMPIRAN 4.....	119
LAMPIRAN 5.....	120
LAMPIRAN 6.....	121
LAMPIRAN 7.....	123
LAMPIRAN 8.....	124

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Terjadinya perubahan zaman yang cepat dimana saat ini sangat mengandalkan kemajuan teknologi serta ilmu pengetahuan membuat persaingan antar perusahaan begitu ketat. Perusahaan tersebut berlomba-lomba mengeluarkan keunggulannya agar mampu terus bersaing ditengah-tengah para kompetitornya. Hal ini dapat diwujudkan dengan terus menerus menambahkan kekuatan internal perusahaan yang selaras dengan visi dan misi perusahaan. Salah satunya yaitu dengan memperkuat dari segi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. Namun, hal ini tidaklah mudah karena perusahaan tidak hanya mengeluarkan biaya yang besar untuk menemukan sumber daya manusia yang tepat, namun juga perlu mengelola sumber daya manusia agar dapat mencapai potensi terbaik sehingga perusahaan mampu “memetik” hasilnya. Hal tersebut berkaitan besar dengan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpinnya. Untuk mencapai hal tersebut diharuskan memiliki pemimpin yang memiliki sifat membangun. Sebaliknya, jika memiliki pemimpin dengan sifat merusak, maka akan timbul potensi kerusakan yang dialami perusahaan, salah satunya yaitu dengan munculnya perilaku kontraproduktif dari karyawan atau dalam bahasa Inggris disebut *counterproductive work behavior*.

Counterproductive work behavior dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satunya yaitu memiliki pemimpin yang destruktif (*destructive leader*). Hal ini dibuktikan dari penelitian yang dilakukan oleh Brender-Ilan & Sheafer (2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan yang merusak dengan perilaku kerja kontraproduktif. Menurut Dalal (2005) dalam Brender-Ilan & Sheafer (2019) perilaku kerja kontraproduktif atau *counterproductive work behavior* dapat merugikan atau melanggar kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan yang sah. Hal ini bisa dalam bentuk penyimpangan properti (*property deviance*), penyimpangan produksi (*production deviance*) dan penyimpangan politik (*politics deviance*). Selain itu hal ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Younus *et al.* (2020) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa *destructive leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*.

Self-Efficacy atau efikasi diri menurut Bandura (1997) yaitu efikasi diri sebagai kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengatur dan mengambil tindakan untuk memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas. Seseorang yang bisa memiliki efikasi diri karena mereka memiliki beberapa hal seperti pengalaman, kondisi fisik dan emosional, penguasaan terhadap suatu hal dan mendapatkan persuasi baik secara verbal maupun tindakan dari supervisor yang dapat memotivasi. Dampaknya adalah, orang yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan tinggi pula kepercayaan dirinya dalam menghadapi segala tantangan, tidak mudah

menyerah, serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan. Tak hanya itu, dengan *self-efficacy* yang tinggi dapat menurunkan kemungkinan terjadinya perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Wang & Lian (2015) yang dalam penelitiannya disebutkan bahwa *self-efficacy* berhubungan negatif dengan *counterproductive work behaviour*. Pendapat ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Brender-Ilan & Sheaffer (2019) yang menunjukkan bahwa hasil penelitian tersebut terdapat hubungan negatif antara *self-efficacy* dengan *counterproductive work behaviour* yang berarti bahwa semakin tingginya *self-efficacy* maka akan menurunkan *counterproductive work behaviour*.

Job satisfaction atau kepuasan kerja merupakan salah satu indikator kesuksesan organisasi dalam memberdayakan karyawannya. Locke (1976) dalam Brandebo *et al* (2019) menjabarkan definisi *job satisfaction* atau kepuasan kerja yaitu sebagai keadaan emosi positif, yaitu hasil dari penilaian individu atas pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Gambaran tersebut meliputi baik pengaruh dan kognisi, yaitu, cara kita memandang pekerjaan kita dan bagaimana merasakan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja bisa dijadikan sebagai indikator terjadinya perilaku kerja kontraproduktif. Semakin tinggi tingkat *job satisfaction* maka akan semakin rendah tingkat *counterproductive work behaviour*. Hal ini terbukti dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Czarnota-Bojarska (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara *job satisfaction* dengan *counterproductive work behaviour* yang menandakan bahwa semakin tinggi *self-efficacy* maka akan

menurunkan terjadinya *counterproductive work behaviour*. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatima *et al.* (2012) yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *counterproductive work behaviour* yang menunjukkan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja yang ada pada karyawan, maka semakin rendah kecenderungan terjadinya perilaku kerja kontraproduktif.

Sehubungan dengan adanya keterkaitan antara *destructive leadership*, *counterproductive work behaviour*, *self-efficacy* dan *job satisfaction*, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Hi Steel. Perusahaan Hi Steel merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distribusi besi, baja ringan, beton dan *tools* beserta aksesorisnya yang berbasis di kota Bekasi. Perusahaan Hi Steel saat ini sudah memiliki kurang lebih tujuh cabang. Banyaknya cabang yang telah dimiliki Hi Steel saat ini tidak terlepas dari peran seorang pemimpin didalamnya. Pemimpin yang baik merupakan pemimpin yang bisa mengarahkan anak buahnya dan disaat yang bersamaan memiliki visi untuk mengembangkan usahanya. Hal tersebut dikarenakan Hi Steel bergerak di pasar *material building* yang mana pesaingnya sangatlah banyak, maka Hi Steel memerlukan SDM yang kuat didalamnya guna terus bersaing dan *sustain* ditengah banyaknya pesaing yang ada.

Untuk memiliki SDM yang kuat, diharuskan juga memiliki pemimpin yang tegas, mampu memelihara SDM dengan optimal serta memiliki visi yang konstruktif. Berbanding terbalik dengan pemimpin yang destruktif. Pemimpin yang

destruktif baik secara sengaja maupun tidak sengaja mampu menjatuhkan perusahaan termasuk mempengaruhi SDM didalamnya. Sehingga hal ini dapat memicu munculnya perilaku kerja kontraproduktif yang ditunjukkan oleh karyawan didalamnya. Pemimpin yang destruktif juga mampu mempengaruhi karyawannya dan dapat membuat karyawannya merasa tidak puas atas pekerjaannya. Untuk itu, perilaku kerja kontraproduktif ini dapat berkurang jika karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi serta memiliki efikasi diri yang tinggi dibarengi dengan pemimpin yang konstruktif. Oleh karena itu, peneliti tertarik menjadikan Hi Steel sebagai objek penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka dapat dirumuskan beberapa masalah yang berpotensi timbul yaitu:

1. Memiliki pemimpin yang bersifat destruktif
2. Karyawan memiliki efikasi diri yang rendah
3. Karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah
4. Karyawan menunjukkan perilaku kerja kontraproduktif

Berdasarkan dari rumusan masalah, maka dapat dijabarkan beberapa pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh antara *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour*?
2. Apakah ada pengaruh antara *destructive leadership* terhadap *self-efficacy*?

3. Apakah ada pengaruh antara *destructive leadership* terhadap *job satisfaction*?
4. Apakah ada pengaruh antara *self-efficacy* terhadap *counterproductive work behaviour*?
5. Apakah ada pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *counterproductive work behaviour*?
6. Apakah *self-efficacy* memediasi pengaruh *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour*?
7. Apakah *job satisfaction* memediasi pengaruh *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari hubungan *destructive leadership* dan *counterproductive work behaviour*
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari hubungan *destructive leadership* dan *self-efficacy*
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari hubungan *destructive leadership* dan *job satisfaction*
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari hubungan *self-efficacy* dan *counterproductive work behaviour*
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari hubungan *job satisfaction* dan *counterproductive work behaviour*

6. Untuk menguji dan menganalisis *self-efficacy* memediasi hubungan *destructive leadership* dan *counterproductive work behaviour*
7. Untuk menguji dan menganalisis *job satisfaction* memediasi hubungan *destructive leadership* dan *counterproductive work behaviour*

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Praktisi.

Penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan pengetahuan mengenai pengaruh *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour* di mediasi oleh *self-efficacy* dan *job satisfaction*. Dan juga hasil penelitian diharapkan dapat menjadi tolak ukur bagi perusahaan untuk menghindari terjadinya perilaku kerja kontraproduktif dan terhindar dari kepemimpinan yang merusak.

2. Bagi Ilmu Pengetahuan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pengaruh *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour* di mediasi oleh *self-efficacy* dan *job satisfaction* serta pengaruhnya. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan literasi secara akademis yang bisa membantu dan menjadi acuan untuk penelitian selanjutnya.

3. Bagi Peneliti.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi untuk mengetahui tingkat pengaruh antara *destructive leadership* terhadap di mediasi

oleh *self-efficacy* dan *job satisfaction* dalam perusahaan yang diteliti. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menguji berbagai teori yang digunakan sekaligus mendapatkan jawaban apakah penelitian ini mendukung atau menyanggah teori yang digunakan.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Destructive Leadership*

Sejak satu dekade terakhir, ada banyak kajian ilmiah melalui hasil penelitian tentang gaya kepemimpinan yang *destructive* ini. Dalam jurnal yang diungkapkan oleh Einarsen *et al.* (2007), terdapat beberapa konsep penelitian yang masih termasuk dalam kategori kepemimpinan yang merusak. Diantaranya “*Abusive Supervisors*” (Hornstein 1996), “*Health Endangering Leaders*” (Kile, 1990), “*Petty Tyrants*” (Ashforth, 1994), “*Bullies*” (Namie & Namie, 2000), “*Derailed Leaders*” (Schackleton, 1995), “*Intolerable Bosses*” (Lombardo & McCall, 1984), “*Psychopaths*” (Furnham & Taylor, 2004), dan “*Harassing Leaders*” (Brodsky, 1976).

Kemudian, dari beberapa konsep kepemimpinan yang merusak tersebut, definisi *Destructive Leadership* yang disimpulkan oleh Einarsen *etl al.* (2007) yaitu sebagai berikut: *Destructive leadership behaviour is defined as the systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of his/her subordinates.*

Definisi tersebut maksudnya adalah bahwa kepemimpinan yang merusak merupakan sebuah perilaku sistematis dan berulang yang dilakukan oleh pemimpin, supervisor ataupun manajer yang melanggar atau mengganggu kepentingan organisasi dengan merusak atau mensabotase tujuan, tugas, sumberdaya dan efektifitas organisasi, serta mengganggu kepuasan kerja dari bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang merusak atau *Destructive Leadership* yang dijabarkan oleh Padilla *et al.* (2007) terbagi menjadi lima gambaran. Pertama yaitu kepemimpinan yang merusak jarang benar-benar atau seluruhnya merusak, sebagian besar hasil kepemimpinan hasil yang diinginkan dan tidak diinginkan. Kedua, kepemimpinan yang destruktif melibatkan kontrol dan paksaan daripada persuasi dan komitmen. Ketiga, kepemimpinan destruktif memiliki orientasi egois. Yang mana hal ini berfokus pada sasaran dan tujuan pemimpin, dibandingkan memenuhi kebutuhan organisasi sosial yang lebih besar. Keempat, efek kepemimpinan destruktif terlihat dalam hasil organisasi yang membahayakan kualitas hidup bawahan atau organisasi dan mengurangi tujuan utama mereka. Dan yang kelima, hasil organisasi yang destruktif juga bergantung pada pengikut yang rentan dan lingkungan yang kondusif.

Kepemimpinan yang merusak juga seharusnya tidak digunakan pada individu yang terkadang bertindak buruk yang jarang terjadi. Hal ini diungkapkan oleh Erickson *et al.* (2015). Hal-hal seperti penindasan perilaku, kebrutalan, kedengkian atau kebencian mungkin tidak pantas, hal tersebut tidak memenuhi syarat untuk disebut kepemimpinan yang destruktif. Bagi seorang pemimpin untuk dicap sebagai

destruktif, perilakunya harus dilihat sebagai sebuah kemauan, sistematis, dan berulang dalam jangka waktu yang lama. Itu adalah perilaku yang dapat merugikan atau bermaksud untuk merugikan organisasi dan atau pengikut dengan mendorong pengikut untuk mengejar tujuan yang bertentangan dengan kepentingan sah organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Destructive Leadership* merupakan sebuah perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang dilakukan secara sistematis dan terus menerus yang akan mengganggu tujuan organisasi.

Einarsen *et al.* (2007) mengemukakan terdapat 2 dimensi dari *Destructive Leadership* yaitu sikap yang berorientasi terhadap bawahan dan sikap yang berorientasi terhadap organisasi. Dimensi berorientasi terhadap bawahan dimulai dari *anti-subordinate behaviours* sampai *pro-subordinate behaviours*. *Anti-subordinate behavioue* melanggar kepentingan sah dari organisasi dengan merusak atau menyabotase motivasi, kesejahteraan, atau kepuasan kerja bawahan, dan mungkin melibatkan perilaku seperti intimidasi, pelecehan, atau jenis ketidaksopanan dan perlakuan buruk lainnya terhadap bawahan. Sementara *pro-subordinate behaviour* membantu perkembangan motivasi, kesejahteraan atau kepuasan kerja bawahan.

Kemudian sikap yang berorientasi terhadap pemimpin yaitu dimulai dari *anti-organisation behaviour* sampai *pro-organisation behaviour*. *Anti-organisation behaviour* melanggar kepentingan sah organisasi dan termasuk hal-hal seperti

mencuri dari organisasi (baik itu materi, uang atau waktu), bekerja dengan tujuan yang bertentangan dengan organisasi, menyabotase pencapaian tujuan organisasi, atau terlibat dalam bentuk korupsi lainnya. Sementara, *pro-organisational behaviour* melibatkan pekerja menuju pemenuhan tujuan organisasi, menetapkan tujuan yang jelas dan tidak ambigu, membuat atau mendukung keputusan strategis, dan melaksanakan perubahan organisasi.

Einarsen et al. (2007) juga menjabarkan bahwa terdapat 3 indikator dari *Destructive Leadership*. Indikator dari *destructive leadership* yaitu:

1. *Tyrannical* (kejam).

Einarsen et al (2007) mendefinisikan *tyrannical leadership* merupakan sikap yang merusak motivasi, kesejahteraan atau kepuasan kerja bawahannya tanpa harus merusak yang berhubungan dengan tujuan organisasi. *Tyrannical leader* mungkin berperilaku sesuai dengan tujuan, tugas, misi, dan strategi organisasi, tetapi biasanya memperoleh hasil tidak melalui proses, tetapi dengan mengorbankan bawahan. Perilaku dari *tyrannical leadership* ini yaitu manipulative, suka merendahkan, sangat bersemangat menghina atau mem-bully.

2. *Derailed* (tergelincir).

Mc Call & Lombardo (1983) dalam Einarsen et al. (2007) mengidentifikasi penyebab terjadinya *derailed leadership* termasuk masalah kinerja tertentu dengan aktivitas bisnis, tidak dapat beradaptasi dengan situasi baru atau untuk mengembangkan keterampilan manajemen yang diperlukan, dan bersikap

tidak peka terhadap orang lain dengan menunjukkan sikap kasar, mengintimidasi dan gaya manajemen bullying. Seorang pemimpin yang *derailed* menunjukkan sikap dan perilaku seperti malas dalam melakukan apa saja dalam kepemimpinannya, menyalahgunakan kekuasaan dan wewenang yang dimilikinya untuk kepentingan yang bukan urusan perusahaan atau organisasi, perilaku curang, menipu selalu mendominasi dalam mengendalikan organisasinya.

3. *Supportive-Disloyal disorder*.

Einarsen *et al.* (2007) menunjukkan pertimbangan untuk kesejahteraan bawahan sekaligus melanggar kepentingan yang sah dari organisasi dengan merusak pencapaian tugas dan tujuan. Pemimpin seperti itu dapat mencuri sumber daya dari organisasi, baik itu materi, waktu, atau sumber daya keuangan. Pemimpin ini memiliki pertimbangan pada bawahannya untuk melakukan sesuatu namun pada sisi lainnya akan mengganggu bahkan mengrongrong pemenuhan tugas yang menjadi tanggung jawab bawahannya. Sikap yang ditunjukkan oleh *supportive-disloyal disorder* yaitu memberikan tugas dan tanggung jawab yang berlebihan, memberikan tugas tidak sesuai dengan ketentuan dan aturan organisasi.

Dalam penelitian ini, ketiga indikator dalam *destructive leadership* akan digunakan sebagai acuan. Indikator tersebut meliputi *tyrannical*, *derailed* dan *supportive-disloyal disorder*.

2.1.2 Counterproductive Work Behaviour

Lau *et al* (2003) mendefinisikan *counterproductive work behaviour* atau perilaku bekerja kontraproduktif merupakan kegiatan sukarela perilaku organisasi yang mengungkapkan kinerja karyawan dalam sebuah pekerjaan dengan tujuan melemahkan efektivitas organisasi.

Selanjutnya, dalam penelitian yang dilakukan Dalal (2005) dalam Brender-Ilan & Sheafer (2019) mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif merupakan aktivitas dan kemauan apa pun oleh karyawan yang dapat merugikan atau melanggar kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan yang sah. Spector *et al.* (2006) menambahkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif ini berlaku untuk tindakan spesifik yang luas seperti kekerasan antarpribadi, pencurian, ketidakhadiran, dan sabotase tumpang tindih dengan konstruksi terkait seperti ketidaksopanan, tempat kerja pembalasan dan agresi.

Sementara, dalam penelitian yang dilakukan oleh Dunlop & Lee (2004) menjabarkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah tindakan membahayakan yang disengaja yang dilihat dalam hasil kerja dan fungsi normal dan memiliki koneksi yang mapan dengan produktivitas dan efisiensi.

Dari beberapa definisi tersebut, *counterproductive work behaviour* atau perilaku kerja kontraproduktif merupakan sebuah perilaku yang dilakukan dengan sengaja dilakukan yang dapat mengakibatkan menurunnya produktivitas, dapat merugikan organisasi dan melanggar aturan-aturan dari organisasi tersebut.

Terdapat beberapa karakteristik dari *counterproductive work behaviour* atau perilaku kerja kontraproduktif yang dikemukakan oleh Bennet & Robinson (2000) yaitu:

1) *Property Deviance* (penyimpangan properti)

Penyimpangan properti merupakan bentuk-bentuk penyalahgunaan barang/properti milik organisasi/perusahaan untuk kepentingan pribadi meliputi menggunakan barang/properti milik organisasi/perusahaan untuk kepentingan pribadi, merusak properti/fasilitas milik organisasi/perusahaan dan berbohong mengenai jam kerja yang telah ditempuh.

2) *Production Deviance* (penyimpangan produksi)

Penyimpangan produksi merupakan pelanggaran norma-norma organisasi yang telah ditentukan oleh organisasi terkait dengan kualitas pekerjaan dan menggunakan fasilitas organisasi/perusahaan untuk kepentingan pribadi.

3) *Politics Deviance* (penyimpangan politik)

Penyimpangan politik merupakan fenomena dalam organisasi/perusahaan yang terkadang memperlakukan pegawai atau anggota tertentu di dalam organisasi/perusahaan secara tidak adil, menggosip, dan cenderung menunjukkan perilaku yang tidak sopan.

Kemudian, menurut Spector *et al.* (2006) terdapat 4 indikator *counterproductive work behaviour* atau perilaku kerja kontraproduktif. Indikator tersebut yaitu:

1. *Abusive against other.*

Spector *et al.* (2006) menjabarkan bahwa perilaku yang kejam terdiri dari perilaku berbahaya yang ditujukan kepada rekan kerja dan orang lain yang merugikan baik secara fisik atau psikologis dengan membuat ancaman, komentar yang tidak menyenangkan, mengabaikan orang, atau merusak kemampuan orang tersebut untuk bekerja secara efektif. Perilaku seperti itu langsung dalam bentuk-bentuk agresi, meskipun di tempat kerja agresi fisik cenderung jarang terjadi, sehingga sebagian besar studi sebuah penelitian menilai bentuk-bentuk nonfisik.

2. *Production deviance and sabotage.*

Spector *et al.* (2006) menjabarkan penyimpangan produksi adalah kegagalan yang disengaja untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif seharusnya dilakukan. Sementara Chen & Spector (1992) menjabarkan *sabotage* atau sabotase merupakan perilaku merusak atau menghancurkan property fisik milik karyawan. Beberapa peneliti menambahkan bahwa sabotase dapat dilakukan untuk tujuan instrumental seperti dalam menanggapi kemarahan dan perasaan bermusuhan.

3. *Theft* (pencurian).

Spector *et al.* (2006) menjabarkan bahwa pencurian yang dilakukan oleh karyawan diakui sebagai masalah utama bagi organisasi. Terkait sabotase, beberapa peneliti berpendapat bahwa pencurian dapat menjadi salah satu bentuk agresi terhadap organisasi, yang dilakukan dalam upaya untuk merugikan. Payne & Gainey (2004) dalam Spector *et al.* (2006) menambahkan beberapa faktor yang dapat memicu terjadinya pencurian yang dilakukan oleh karawan yaitu persepsi bahwa

pencurian itu pantas/sah-sah saja, pengendalian diri yang rendah, ketidakadilan, kepribadian seseorang, lingkungan kerja, karakteristik demografis, dan stress.

4. *Withdrawal* (penarikan)

Spector *et al.* (2006) menjabarkan perilaku penarikan terdiri dari perilaku yang membatasi jumlah waktu bekerja menjadi kurang dari yang seharusnya dibutuhkan oleh organisasi. Ini termasuk ketidakhadiran, datang terlambat atau pergi lebih awal, dan mengambil istirahat lebih lama dari yang diizinkan. Dari berbagai bentuk perilaku penarikan diri, ketidakhadiran paling banyak mendapat perhatian. Model awal menganggapnya sebagai respons terhadap ketidakpuasan di tempat kerja. Johns (1997) dalam Spector (2006) memberi list atau daftar faktor yang memunculkan perilaku penarikan diri yaitu mencantumkan kesehatan, gangguan psikologis, stres, norma sosial, budaya, konflik manajemen dengan tenaga kerja, dan perbedaan individu sebagai pengaruh potensial.

Dari beberapa indikator *counterproductive work behaviour*, penelitian ini akan menggunakan keempat indikator dari Spector *et al.* (2006). Indikator dari *counterproductive work behaviour* atau perilaku kerja kontraproduktif antara lain *abusive against other, production deviance and sabotage, theft* dan *withdrawal*.

2.1.3 *Self-Efficacy*

Bandura (1997) mendefinisikan *self-efficacy* atau efikasi diri sebagai kepercayaan orang terhadap kemampuannya untuk mengatur dan mengambil tindakan untuk memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas. Berdasarkan dalam teori pembelajaran sosial, manusia merefleksikan diri, mereka berpartisipasi sesekali proses penilaian diri, ikuti perilaku untuk mengejar yang mereka inginkan, untuk memulihkan sumber daya mereka yang hilang. Efikasi diri adalah bagian dari sistem diri yang terdiri dari sikap, kemampuan, dan keterampilan kognitif seseorang. Sistem ini memainkan peran utama dalam bagaimana kita memandang situasi dan bagaimana kita berperilaku dalam menanggapi situasi yang berbeda. Bandura (1989) dalam Weiner (2010) menambahkan bahwa terdapat beberapa karakteristik dari *self-efficacy*:

1) *Cognitive Process*

Sebagian besar tingkah laku awalnya dibentuk dalam pikiran. Keyakinan orang tentang efikasi memengaruhi jenis skenario antisipatif yang mereka buat dan latih. Mereka yang memiliki rasa efikasi yang tinggi memvisualisasikan skenario sukses yang memberikan panduan positif untuk kinerja. Fungsi utama dari pikiran adalah memungkinkan orang untuk memprediksi terjadinya peristiwa dan membuat sarana untuk menjalankan kendali atas mereka yang mempengaruhi mereka kehidupan sehari-hari.

2) *Motivational Proccess*

Keyakinan akan efikasi pribadi memainkan peran sentral dalam regulasi diri motivasi. Kebanyakan motivasi manusia dihasilkan secara kognitif. Dalam motivasi kognitif, orang memotivasi diri mereka sendiri dan membimbing tindakan mereka secara antisipatif melalui latihan pemikiran ke depan. Mereka membentuk keyakinan tentang apa yang dapat mereka lakukan, mereka mengantisipasi kemungkinan hasil tindakan prospektif, dan mereka menetapkan tujuan untuk diri mereka sendiri dan merencanakan tindakan yang dirancang untuk mewujudkan masa depan yang berharga.

3) *Affective Processes*

Orang-orang yang percaya bahwa mereka dapat mengontrol potensi ancaman tidak memunculkan pikiran-pikiran yang mencemaskan dan karenanya tidak tertekan oleh mereka. Tapi mereka yang percaya bahwa mereka tidak dapat mengelola pengalaman potensi ancaman tingkat kecemasan yang tinggi. Mereka memikirkan kekurangan-kekurangan koping mereka, memandang banyak aspek lingkungan mereka penuh dengan bahaya, memperbesar keparahan kemungkinan ancaman, dan mengkhawatirkan bahaya yang jarang, jika pernah terjadi.

4) *Selection Processes*

Cara terakhir di mana keyakinan diri tentang efikasi berkontribusi dalam adaptasi manusia dan perubahan menyangkut proses seleksi. Keyakinan akan bentuk efikasi diri dengan mempengaruhi pemilihan kegiatan dan lingkungan. Orang cenderung menghindari aktivitas dan situasi yang mereka yakini melebihi

kemampuan mereka, tetapi mereka siap melakukan aktivitas yang menantang dan memilih lingkungan sosial yang mereka anggap mampu ditangani. Faktor apa pun yang memengaruhi perilaku pilihan dapat sangat mempengaruhi arah pengembangan pribadi. Ini karena pengaruh sosial beroperasi di lingkungan yang dipilih terus mempromosikan kompetensi, nilai, dan minat tertentu.

Bandura (1997) menjabarkan beberapa aspek indikator dari *self-efficacy*. Indikator dari *self-efficacy* yaitu:

- 1. Kepercayaan diri dalam situasi tidak menentu mengandung keaburan dan penuh tekanan.**

Self-efficacy menentukan pada komponen kepercayaan diri yang dimiliki oleh individu dalam menghadapi situasi-situasi yang akan datang, tidak dapat diramalkan dan sering kali penuh tekanan. Keyakinan individu atau tindakan yang benar-benar akan dilakukan individu tersebut, seberapa besar usaha yang dilakukan akan menentukan pencapaian tujuan akhir.

- 2. Keyakinan akan kemampuan dalam mengatasi masalah atau tantangan yang muncul.**

Self-efficacy juga terkait dengan kemampuan individu dalam mengatasi masalah atau tantangan yang muncul. Jika keyakinan tinggi dalam menghadapi masalah maka individu akan mengusahakan dengan sebaik-baiknya untuk mengatasi masalah tersebut.

3. **Keyakinan akan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan.**

Individu yang mempunyai *self-efficacy* tinggi akan menetapkan target yang tinggi dan selalu konsekuen terhadap target tersebut. Individu akan berupaya menetapkan target yang lebih tinggi bila target yang sesungguhnya telah mampu dicapai. Sebaliknya individu dengan *self-efficacy* yang rendah akan menetapkan target awal sekaligus membuat perkiraan pencapaian hasil yang rendah.

Dari beberapa indikator dari *self-efficacy*, penelitian ini akan menggunakan indikator dari Bandura (1997). Yaitu kepercayaan diri dalam situasi tidak menentu mengandung keaburan dan penuh tekanan, keyakinan akan kemampuan dalam mengatasi masalah atau tantangan yang muncul dan keyakinan akan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan.

2.1.4 Job Satisfaction

Locke (1976) dalam penelitian yang dilakukan Brandebo *et al* (2019) menjabarkan definisi *job satisfaction* atau kepuasan kerja yaitu sebagai keadaan emosi positif, yaitu hasil dari penilaian individu atas pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Gambaran tersebut meliputi baik pengaruh dan kognisi, yaitu, cara kita memandang pekerjaan kita dan bagaimana merasakan pekerjaan tersebut.

Sementara, menurut Quarstein *et al.* (1992) dalam Crossman *et al* (2003) menyatakan kepuasan secara keseluruhan adalah fungsi dari kombinasi karakteristik situasional dan kejadian situasional. Karakteristik situasional umumnya digambarkan sebagai faktor kunci dalam kepuasan kerja seperti: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi dan rekan kerja meskipun variabel lain seperti

keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi juga dapat berdampak pada kepuasan kerja.

Spector (1997) dalam Baliartati (2017) *job satisfaction* atau kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan aspek-aspek di dalam pekerjaannya. Perasaan terhadap pekerjaannya ini dapat dilihat melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan umum (*global approach*) dan khusus (berdasarkan aspek). Pendekatan umum digunakan apabila seseorang ingin mengetahui tingkat kepuasan seseorang di dalam pekerjaannya, beserta pengaruhnya terhadap variabel-variabel lainnya. Dalam hal ini, pendekatan umum melihat *job satisfaction* sebagai satu kesatuan dan perasaan karyawan pada pekerjaannya secara keseluruhan.

Dari beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah cerminan atau gambaran dari perasaan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang, serta aspek-aspek yang ada di dalam pekerjaannya. Jika karyawan merasa puas atas pekerjaannya maka karyawan tersebut akan merasa senang dan terbebas dari rasa tertekan sehingga akan timbul rasa aman untuk tetap bekerja pada lingkungan kerjanya. Hackman dan Oldham (1976) menjabarkan beberapa indikator *job satisfaction* yaitu:

1. *General Satisfaction*. Suatu ukuran keseluruhan sejauh mana karyawan tersebut puas dan senang dengan pekerjaan.
2. *Growth Satisfaction*. Sejauh mana karyawan tersebut puas dengan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi pada pekerjaan.

3. *Satisfaction with Work Context*. Kepuasan dalam kategori ini adalah kepuasan akan upah, *job security*, *coworkers*, dan pengawasan.

Kemudian Spector (1997) menambahkan bahwa terdapat beberapa aspek yang mempengaruhi *job satisfaction*, yaitu:

1. Gaji

Gaji merupakan suatu imbalan yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan atas semua hal yang mereka lakukan kepada perusahaan. Pendistribusian gaji yang adil kepada manajer serta persepsi gaji yang sesuai dengan input yang diberikan karyawan akan meningkatkan *job satisfaction* atau kepuasan kerja.

2. Kesempatan mendapatkan promosi

Kesempatan mendapatkan promosi merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan, yang bertujuan untuk naik pangkat dalam pekerjaannya. Penelitian menunjukkan bahwa seseorang akan lebih puas apabila kesempatan untuk promosi diberikan kepadanya sesuai dengan apa yang telah ia lakukan untuk perusahaan.

3. Tunjangan tambahan

Tunjangan tambahan merupakan tambahan pendapatan di luar gaji pokok manajer, seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan rekreasi.

4. Atasan

Aspek ini mengukur sejauh mana karyawan puas dengan gaya kepemimpinan atasannya

5. Penghargaan dari perusahaan

Penghargaan dari perusahaan adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan sebagai tanda penghargaan atas segala sesuatu yang telah karyawan berikan pada perusahaan.

6. Peraturan dan prosedur kerja

Peraturan dan prosedur kerja berkaitan dengan sistem birokrasi tempat karyawan bekerja. Apabila perusahaan mempunyai peraturan yang terlalu rumit maka karyawan cenderung merasa tidak puas kepada pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan yaitu indikator yang dikemukakan oleh Hackman & Oldham (1976). Indikator dari *job satisfaction* yaitu *general satisfaction*, *growth satisfaction* dan *satisfaction with work context*.

Tabel 2.1 Rangkuman Landasan Teori

Variabel	Tokoh	Pengukuran	Teori Selanjutnya
<i>Destructive Leadership</i>	Einarsen <i>et al.</i> (2018)	<i>Tyrannical, Derailed, Supportive Disloyal Disorder</i>	Einarsen <i>et al.</i> (2018)
<i>Counterproductive Work Behaviour</i>	Spector <i>et al.</i> (2006)	<i>Abusive against other, production deviance and sabotage, withdrawal</i>	Spector <i>et al.</i> (2006)
<i>Self-Efficacy</i>	Bandura (1989)	<i>Cognitive process, motivational process, affective process, selection process</i>	Bandura (1989)

Lanjutan Tabel 2.1

<i>Job Satisfaction</i>	Spector (1997)	Gaji, kesempatan promosi, tunjangan tambahan, atasan, penghargaan, peraturan dan prosedur kerja	Spector (1997)
-------------------------	----------------	---	----------------

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

1. Brender-Ilan & Sheafer (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Brender-Ilan & Sheafer (2019) yang berjudul “*How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour* yang dimediasi oleh *Self-Efficacy*, *Narcissism*, dan *Autonomy* di berbagai industri di Israel. Alat analisis yang digunakan yaitu SEM. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 845 karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri di Israel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*, *Narcissism*. Namun berpengaruh negatif terhadap *Autonomy* dan *Self-Efficacy*.

2. **Younus et al. (2020)**

Penelitian yang dilakukan oleh Younus *et al.* (2020) yang berjudul “*Destructive Leadership and Counterproductive Work Behavior with Mediation Mechanism of Information Silence: Evidence from Tanner Sector of Pakistan*” bertujuan untuk memeriksa hubungan antara konstruksi *Counterproductive Work Behaviour* dan *Counterproductive Work Behaviour* di sektor penyamak kulit Pakistan. Alat analisis yang digunakan yaitu SEM. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 353 responden dengan menggunakan swakelola kuesioner dari sektor penyamak kulit di Pakistan Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *Destructive Leadership* terdapat *Counterproductive Work Behaviour*, namun berpengaruh negatif terhadap *Machiavellianism*. Sehingga dapat disimpulkan, semakin besarnya *Destructive Leadership* yang terjadi, maka akan meningkatkan *Counterproductive Work Behaviour*.

3. **Boddy (2014)**

Penelitian yang dilakukan oleh Boddy (2014) yang berjudul “*Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Work Behaviour*” yang mana ini menjelaskan siapa *Corporate Psycopath*, dan beberapa proses yang mereka gunakan untuk merangsang perilaku kerja kontraproduktif di antara karyawan. Penelitian ini berhipotesis bahwa konflik dan intimidasi akan terjadi lebih tinggi, kesejahteraan afektif karyawan akan lebih rendah dan frekuensi perilaku kerja yang kontraproduktif juga akan lebih tinggi dengan adanya *Corporate*

Psychopaths. Penelitian dilakukan di antara 304 responden di Inggris pada tahun 2011, menggunakan skala psikopati yang tertanam di survei manajemen penyelesaian sendiri. Hasilnya adalah yang dimiliki *Psychopath Corporate* besar dan signifikan berdampak pada konflik dan intimidasi dan afektif kesejahteraan karyawan ini berdampak besar dan signifikan pada perilaku kerja yang kontraproduktif. Tidak ada perbedaan antara derajat reaksi negatif pria dan wanita kehadiran manajer yang merupakan *Corporate Psychopath*.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu Pengaruh *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Hubungan <i>Destructive Leadership</i> terhadap CWB	Brender-Ilan & Sheaffer (2019), <i>How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour Asia Pacific Management Review xxx (2018) 1e11</i>	<i>Destructive Leadership:</i> Padilla, Hogan, & Kaiser (2007) <i>Undercuts organisational goals, tasks, resources and effectiveness with detrimental, long-term ramifications</i> <i>Counterproductive Work Behaviour:</i> Spector, et al. (2006) <i>Interpersonal violence, theft, absenteeism and sabotage, incivility, workplace retaliation and aggression</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Destructive Leadership</i> , berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>

Lanjutan Tabel 2.2

2		<p>Younus, S, Danish, R. Q. & Rathore, K. (2020) <i>Destructive Leadership and Counterproductive Work Behavior with Mediation Mechanism of Information Silence: Evidence from Tanner Sector of Pakistan International Review of Management and Marketing</i>, 2020, 10(4), 83-88.</p>	<p><i>Destructive Leadership:</i> Dahling, et al (2009) <i>mainly amoral, desire for control, desire for status and distrust to others</i></p> <p><i>Counterproductive Work Behaviour:</i> Spector, et al (2010) <i>Sabotage, abuse against other, theft, production deviance, withdrawal</i></p>	<p><i>Destructive Leadership</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Counterproductive Work Behaviour</i>.</p>
3		<p>Boddy, C (2014) <i>Corporate Psychopaths, Conflict, Employee Affective Well-Being and Counterproductive Work Behaviour Journal of Business Ethics</i>, 121(1), 107–121.</p>	<p><i>Destructive Leadership:</i> Baillien & De Witte (2009) <i>Job insecurity, workload, frequency of conflict, social support from colleagues and leadership</i></p> <p><i>Counterproductive Work Behaviour:</i> Van Katwyk et al. (2000) <i>Angry, Anxious, At ease, Bored, Calm, Content, Depressed, Discouraged.</i></p>	<p>Hasilnya adalah yang dimiliki <i>Psychopaths Corporate (Destructive Leadership)</i> besar dan signifikan berdampak pada konflik dan intimidasi dan afektif kesejahteraan karyawan ; ini berdampak besar dan signifikan pada perilaku kerja yang kontraproduktif. Tidak ada perbedaan antara derajat reaksi negatif pria dan wanita kehadiran manajer yang merupakan <i>Corporate Psychopaths</i>.</p>

2.2.2 Pengaruh *Destructive Leadership* terhadap *Self-Efficacy*

1. Brender-Ilan & Sheaffer (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Brender-Ilan & Sheaffer (2019) yang berjudul “*How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour* yang dimediasi oleh *Self-Efficacy*, *Narcissism*, dan *Autonomy* di

berbagai industri di Israel. Alat analisis yang digunakan yaitu SEM. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 845 karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri di Israel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*, *Narcissism*. Namun berpengaruh negatif terhadap *Autonomy* dan *Self-Efficacy*.

2. Khan, et al. (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.* yang berjudul “*A trail of chaos: How psychopathic leadership influence employee satisfaction and turnover intention via self-efficacy in tourism enterprises*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan yang merusak terhadap kepuasan karir karyawan dan niat *turnover* melalui *self-efficacy*. Studi ini juga meneliti efek *buffering* dari praktik sumber daya manusia pada kepuasan karir dan niat berpindah, yang mungkin dipengaruhi oleh kepemimpinan yang merusak. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS-24. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 298 karyawan dan supervisor pada industri pariwisata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepemimpinan yang merusak atau *Destructive Leadership* terhadap *Self-Efficacy*.

3. Ju et al. (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Ju *et al.* (2019) yang berjudul “*Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior*” bertujuan untuk

mengetahui pengaruh perilaku pengawasan yang kasar, rasa kekuasaan dalam efikasi diri manajerial dan sikap kepemimpinan berdasarkan tugas. Sampel penelitian sebanyak 89 partisipan yang merupakan supervisor yang merupakan alumni serta rekan dari penulis. Hasilnya penelitiannya perilaku pengawasan yang kasar secara positif terkait dengan rasa kekuasaan supervisor, yang pada gilirannya berhubungan positif dengan efikasi diri manajerial dan perilaku kepemimpinan berorientasi tugas. Selanjutnya hubungannya antara perilaku pengawasan yang kasar dan rasa kekuasaan negara dan efek tidak langsung positif dari perilaku pengawasan yang kasar pada kemandirian diri manajerial melalui rasa kekuasaan negara lebih kuat untuk supervisor dengan tingkat rasa kekuasaan kronis yang rendah, bukan tinggi.

Tabel 2.3 Telaah Penelitian Terdahulu Pengaruh *Destructive Leadership* terhadap *Self-Efficacy*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Hubungan <i>Destructive Leadership</i> terhadap <i>Self-Efficacy</i>	Brender-Ilan & Sheafer (2019), <i>How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour Asia Pacific Management Review xxx (2018) 1e11</i>	<i>Destructive Leadership:</i> Padilla, Hogan, & Kaiser (2007) <i>Undercuts organisational goals, tasks, resources and effectiveness with detrimental, long-term ramifications</i> <i>Self-Efficacy:</i> Wood & Bandura (1989) <i>Marshal the motivation, cognitive resources and courses of action</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Destructive Leadership</i> , berpengaruh negatif terhadap <i>Self-Efficacy</i>

Lanjutan Tabel 2.3

2		<p>Khan <i>et al</i> (2020) <i>A trail of chaos: How psychopathic leadership influence employee satisfaction and turnover intention via self-efficacy in tourism enterprises</i> <i>Journal Of Leisure Research</i></p>	<p><i>Destructive Leadership:</i> Trevino & Youngblood (1990) <i>Cognitive moral development, and vicarious rewards indirectly influence ethical decision-making through outcome expectancies.</i></p> <p><i>Self-Efficacy:</i> Bandura (1997) <i>Self-reflective, self-assessment process, the behavior to the pursuit they want, to recover their lost resources</i></p>	<p><i>Psycopath Leadership (Destructive Leadership)</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Self-Efficacy</i></p>
3		<p>Ju <i>et al.</i> (2019) <i>Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior</i> <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> 154 (2019) 80–95</p>	<p><i>Destructive Leadership:</i> Tepper (2000) <i>ridiculing subordinates, putting subordinates down in front of others, not giving credits for subordinates' efforts, and inappropriately blaming subordinates</i></p> <p><i>Self-Efficacy:</i> Bandura (1995) <i>beliefs in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to manage prospective situations</i></p>	<p>Terdapat hubungan yang positif dan tidak langsung dari <i>Abusive Supervision (Destructive Leadership)</i> terhadap <i>Self-Efficacy</i></p>

2.2.3 Pengaruh *Destructive Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

1. Brandebo, *et al.* (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Brandebo, *et al.* (2019) yang berjudul “*The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier’s Job Satisfaction*” bertujuan menyelidiki apakah kepemimpinan yang konstruktif atau destruktif adalah prediktor terbaik dari kebermaknaan yang dialami pekerjaan yaitu tentara dan kepuasan kerja secara umum. Data dikumpulkan dari 300 tentara yang dipekerjakan

menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor inspirasi dari kepemimpinan konstruktif dan motivasi adalah prediktor terbaik dari kebermaknaan kerja yang dialami dan kepuasan kerja secara umum. Tak satu pun dari faktor kepemimpinan yang merusak memberikan pengaruh dan kontribusi yang signifikan ke model meskipun baik bentuk pasif dan aktif. Kepemimpinan destruktif menunjukkan korelasi negatif yang signifikan dan lemah hingga sedang dengan makna pengalaman kerja dan kepuasan kerja secara umum. Sehingga dapat disimpulkan *Destructive Leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*.

2. O'Donoghue, et al. (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh O'Donoghue, et al. (2016) yang berjudul "*Abusive Supervision, Employee Well-Being And Ill-Being: The Moderating Role Of Core Self-Evaluations*" bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara *Abusive Supervisor* dan *Employee Well-Being* (yaitu, kepuasan kerja, keterlibatan) dan *Ill-Being* (yaitu, kelelahan, gila kerja) dan memeriksa apakah pengikut *Core Self-Evaluations* (CSE) yang memoderasi hubungan ini. Alat analisis yang digunakan yaitu *Likert Scales*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 111 dari 580 yang mengembalikan kuesioner merupakan alumni sekolah bisnis di Irlandia dan menjadi pekerja profesional yang bekerja di berbagai sektor industri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan yang kejam berhubungan negatif untuk kesejahteraan karyawan (yaitu, keterlibatan dan kepuasan kerja) dan secara positif terkait dengan penyakit karyawan, yaitu kelelahan. Selain itu, karyawan

dengan CSE rendah kurang terlibat dan kurang puas dibandingkan karyawan dengan CSE tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Destructive leadership* memiliki pengaruh yang negatif terhadap *Job Satisfaction*.

3. Schyns & Schilling (2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Schyns & Schilling (2013) yang berjudul “*How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes*” bertujuan untuk mengetahui Meta-analisis ini mengintegrasikan konseptualisasi yang berbeda dari kepemimpinan yang merusak dan menganalisis hubungan tersebut antara kepemimpinan yang merusak dan variabel hasil. Pencarian artikel menghasilkan lebih banyak dari 200 penelitian dimana 57 dapat dimasukkan dalam meta-analisis. Hasil menunjukkan korelasi negatif yang diharapkan dengan hasil dan perilaku pengikut yang positif (misalnya, sikap terhadap pemimpin, kesejahteraan, dan kinerja individu) dan korelasi positif dengan hasil negatif (niat turnover, perlawanan terhadap pemimpin, kontraproduktif perilaku kerja). Seperti yang diharapkan, korelasi tertinggi muncul antara kepemimpinan yang merusak dan sikap terhadap pemimpin. Anehnya, korelasi tertinggi berikutnya ditemukan di antara kedua kepemimpinan yang merusak dan perilaku kerja yang kontraproduktif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Destructive Leadership* memiliki hubungan negatif terhadap *Job Satisfaction*.

Tabel 2. 4 Penelitian Terdahulu Pengaruh *Destructive Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Hubungan <i>Destructive Leadership</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	Brandebo, MF; Osterberg, J & Berglund, A.K (2019) <i>The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction Psychological Reports 0(0) 1–19</i>	<i>Destructive Leadership:</i> Einarsen, et al.(2007) <i>Tyrannical, derailing, passive</i> <i>Job Satisfaction:</i> Hackman and Oldham (1976) <i>Experienced meaningfulness, experienced responsibility for outcomes of the work, and knowledge of the actual results of the work activities</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa <i>Destructive Leadership</i> , berpengaruh negatif terhadap <i>Job Satisfaction</i> .
2		O'Donoghue, A; Conway, A; Bosak, J. (2016) <i>Abusive supervision, employee well-being and ill-being: the moderating role of core self-evaluation Emotions and Organizational Governance Research on Emotion in Organizations, Volume 12, 3-34</i>	<i>Destructive Leadership:</i> Einarsen, et al. (2007) <i>Violates the legitimate interests of the organization by undermining and/or sabotaging the organization's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or motivation, well-being or job satisfaction of subordinates.</i> <i>Job Satisfaction:</i> Bakker et al. (2012) <i>Passive state of contentment and pleasure, accompanied by low activation.</i>	Pengawasan yang kejam berhubungan negatif untuk kesejahteraan karyawan (yaitu, keterlibatan dan kepuasan kerja) dan secara positif terkait dengan penyakit karyawan, yaitu kelelahan. Selain itu, karyawan dengan CSE rendah kurang terlibat dan kurang puas dibandingkan karyawan dengan CSE tinggi.
3		Schyns, B; Schilling, J (2013) <i>How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes The Leadership Quarterly 24 (2013) 138–158</i>	<i>Destructive Leadership:</i> Yuki (2006) <i>Influence, Supervisor, Repetition over a longer period time, perceived hostility/obstructiveness, individual or group</i> <i>Job Satisfaction:</i> Wanous et al., (2000) <i>Assessed with one question relating to the job, assessed different facets to make up the job</i>	Hasil menunjukkan korelasi negatif yang diharapkan dengan hasil dan perilaku pengikut yang positif (misalnya, sikap terhadap pemimpin, kesejahteraan, dan kinerja individu)

2.2.4 Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

1. Wang & Lian (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Wang & Lian (2015) yang berjudul “*Psychological Capital, Emotional Labor and Counterproductive Work Behavior of Service Employees: The Moderating Role of Leaders’ Emotional Intelligence*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh modal psikologis karyawan layanan Cina pada perilaku pekerjaan kontraproduktif, dan mengeksplorasi peran mediasi kerja emosional dan peran moderasi dari kecerdasan emosional pemimpin. Data dikumpulkan dari 218 karyawan industri jasa provinsi Jilin. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan sektor jasa modal psikologis secara signifikan berkorelasi negatif dengan perilaku kerja kontraproduktif, yang dalam memainkan peran mediasi antara keduanya, dan kecerdasan emosional pemimpin itu memainkan peran moderasi antara tindakan yang dalam dan perilaku kerja yang kontraproduktif.

2. Barbaranelli, et al. (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Barbaranelli, et al. (2018) yang berjudul “*‘Possunt, quia posse videntur’: They can because they think they can. Development and validation of the Work Self-Efficacy scale: Evidence from two studies*” bertujuan untuk mengetahui dengan menghadirkan karya multidimensi skala *self-efficacy* (W-SE) yang menilai kemampuan karyawan untuk mengelola tugas emosi negatif dalam situasi stres dan perilaku mereka dalam social interaksi, baik dalam hal mempertahankan sudut pandang mereka dan pemahaman keadaan dan kebutuhan

orang lain. Data dikumpulkan dari dua tahap studi yang pertama sebanyak 2192 karyawan, dan studi kedua sebanyak 700 karyawan di Italia. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS. Hasilnya menunjukkan bahwa mengadopsi pendekatan yang berpusat pada variabel dan orang mendukung validitas skala. Temuan analisis faktor menyarankan model bi-faktor yang mengajukan faktor W-SE global dan empat W-SE spesifik, yang tidak berubah-ubah antara gender dan tahapan karier. Beberapa regresi menunjukkan bahwa W-SE global dikaitkan dengan semua kriteria yang dipertimbangkan, peran SE terkait secara positif dengan perilaku dalam peran dan secara negatif dengan perilaku kontraproduktif.

3. Brender-Ilan & Sheaffer (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Brender-Ilan & Sheaffer (2019) yang berjudul “*How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour*” bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour* yang dimediasi oleh *Self-Efficacy*, *Narcissism*, dan *Autonomy* di berbagai industri di Israel. Alat analisis yang digunakan yaitu SEM. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 845 karyawan yang bekerja di berbagai sektor industri di Israel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*, *Narcissism*. Namun berpengaruh negatif terhadap *Autonomy* dan *Self-Efficacy*. Disini dapat disimpulkan *Self-Efficacy* dapat mengurangi *Counterproductive Work Behaviour*.

**Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap
*Counterproductive Work Behaviour***

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Hubungan <i>Self-Efficacy</i> terhadap CWB	Wang, X & Lian, X (2015) <i>Psychological Capital, Emotional Labor and Counterproductive Work Behavior of Service Employees: The Moderating Role of Leaders' Emotional Intelligence</i> <i>American Journal of Industrial and Business Management</i>	<i>Self-Efficacy</i> Avey et al. (2011) <i>Positive mental state in personal growth and development to encourage individuals to have a positive organizational behavior</i> <i>Counterproductive Work Behaviour:</i> Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2000) <i>Violate the provisions of the organization, and threaten to organize and conduct the interests of members of other organizations intentionally and spontaneously, Including theft, sabotage, miners</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan sektor jasa secara signifikan berkorelasi negatif dengan perilaku kerja kontraproduktif
2		Barbaranelli et al (2018) <i>'Possunt, quia posse videntur': They can because they think they can. Development and validation of the Work Self-Efficacy scale: Evidence from two studies</i> <i>Emotions and Journal of Vocational Behavior</i>	<i>Self-Efficacy:</i> Bandura (2006) <i>Task-related, emotional, interpersonal.</i> <i>Counterproductive Work Behaviour:</i> Spector et al. (2006) <i>daydreamed rather than did your work, stolen something belonging to your employer, insulted someone at work hit or pushed someone at work</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa mengadopsi pendekatan yang berpusat pada variabel dan orang mendukung validitas skala. Temuan analisis faktor menyarankan model bi-faktor yang mengajukan faktor W-SE global dan empat W-SE spesifik, yang tidak berubah-ubah antara gender dan tahapan karier. Beberapa regresi menunjukkan bahwa W-SE global dikaitkan dengan semua kriteria yang dipertimbangkan, peran SE terkait secara positif dengan perilaku dalam peran dan secara negatif dengan perilaku kontraproduktif.

Lanjutan Tabel 2.5

3		Brender-Ilan & Sheaffer (2019), <i>How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour Asia Pacific Management</i>	<p>Self-Efficacy: Wood & Bandura (1989) <i>Marshal the motivation, cognitive resources and courses of action</i></p> <p>Counterproductive Work Behaviour: Spector, et al. (2006) <i>Interpersonal violence, theft, absenteeism and sabotage, incivility, workplace retaliation and aggression</i></p>	<i>Self-Efficacy</i> berhubungan negatif dengan <i>Counterproductive Work Behaviour</i> yang berarti SE dapat mengurangi CWB
---	--	---	---	--

2.2.5 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

1. Czarnota-Bojarska (2015)

Penelitian yang dilakukan oleh Czarnota-Bojarska (2015) yang berjudul “*Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship*” bertujuan untuk mengetahui hubungan terkait kepuasan kerja dan perilaku kontraproduktif, keadilan organisasi, stres di tempat kerja dan kecenderungan agresif tingkah laku. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 212 responden yang bekerja di bidang pemerintahan di kota Warsawa, Polandia. Analisis cluster mengidentifikasi sekelompok individu yang memiliki tingkat kepuasan pekerjaan yang relatif tinggi kepuasan bagaimanapun disertai dengan kecenderungan untuk perilaku kontraproduktif. Konfigurasi hasil menunjukkan bahwa kelompok ini menggunakan perilaku kontraproduktif karena ketidakmampuan untuk menyeimbangkan kesulitan di tempat kerja dengan kecenderungan pribadi. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja maka karyawan cenderung untuk tidak melakukan perilaku kontraproduktif.

Sehingga, dapat disimpulkan *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behaviour*.

2. Zhang & Deng (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Czarnota-Bojarska (2015) yang berjudul “*Guanxi with Supervisor and Counterproductive Work Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction*” bertujuan Studi ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran informal interaksi pemimpin-anggota dalam mengelola kontraproduktif perilaku kerja (CWB) dalam konteks non-Barat. Yang mana *guanxi* dengan supervisor meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang mana selanjutnya mengurangi CWB mereka. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 272 karyawan Cina. Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja melewati batas pengaruh *guanxi* dengan supervisor terhadap penargetan CWB-P, tetapi tidak untuk CWB-O.

3. Fatima, et al. (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Fatima, et al. (2012) yang berjudul “*A Path Model Examining the Relations among Organizational Injustice, Counterproductive Work Behavior and Job Satisfaction*” Tujuan dari penelitian ini ada dua; untuk memeriksa dampak ketidakadilan organisasi pada pekerjaan kepuasan dan, untuk menemukan dampak kepuasan kerja pada perilaku kerja yang kontraproduktif. Sampel sebanyak 297 manajer dari industri perbankan di Pakistan yang dipilih secara sengaja. Untuk menguji hipotesis dari studi empiris ini, digunakan data dianalisis melalui teknik pemodelan persamaan struktural menggunakan perangkat lunak AMOS. Hasilnya mengungkapkan negatif dan

signifikan dampak ketidakadilan organisasi terhadap kepuasan kerja. Itu Hasil lebih lanjut mengungkapkan hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan perilaku kerja yang kontraproduktif. Sehingga, dapat disimpulkan *Job Satisfaction* berpengaruh negative terhadap *Counterproductive Work Behaviour*.

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

No	Variabel	Nama dan Judul Penelitian	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	Hubungan <i>Job Satisfaction</i> terhadap CWB	Czarnota-Bojarska, J. (2015) <i>Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky Relationship</i> <i>Journal of Management & Organization</i>	<i>Job Satisfaction:</i> Staw (1984) <i>Personality traits, work condition</i> <i>Counterproductive Work Behaviour:</i> Bowling and Eschleman (2010) <i>feelings of repression at work, to an inability to carry out the job, and to a rise in interpersonal conflicts</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja maka karyawan cenderung untuk tidak melakukan perilaku kontraproduktif
2		Zhang, L; Deng, Y (2016) <i>'Guanxi with Supervisor and Counterproductive Work Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction Emotions and</i> <i>Journal of Business Ethics, 134(3), 413–427.</i>	<i>Job Satisfaction:</i> Gouldner (1960) <i>Time, Effort, contributions, reciprocally</i> <i>Counterproductive Work Behaviour:</i> Spector et al. (2006) <i>Sabotage, withdrawal, production deviance, theft, abuse</i>	Hasilnya bahwa kepuasan kerja melewati batas pengaruh <i>guanxi</i> dengan supervisor terhadap penargetan CWB-P, tetapi tidak untuk CWB-O

Lanjutan Tabel 2.6

3		<p>Fatima <i>et al.</i> (2012) <i>A Path Model Examining the Relations among Organizational Injustice, Counterproductive Work Behavior and Job Satisfaction International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 6,</i></p>	<p>Job Satisfaction: Ladebo (2008) <i>Social Cues, Work Condition (complexity, salary, promotion, social relation)</i></p> <p>Counterproductive Work Behaviour: Rogojan (2011) <i>value orientation, locus of control, Machiavellianism and love of money</i></p>	<p><i>Job satisfaction</i> berhubungan negatif dengan <i>Counterproductive Work Behaviour</i> yang berarti semakin tinggi <i>job satisfaction</i> dapat mengurangi CWB</p>
---	--	---	---	--

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

Menurut Brender-Ilan & Sheafer. (2019), dalam penelitiannya mereka menemukan bahwa terhadap hubungan yang signifikan antara *destructive leadership* dan *counterproductive work behaviour*. Kemudian, secara khusus ditemukan bahwa *destructive leadership* berdampak negatif pada *self-efficacy*, yang mana hal tersebut dapat mengurangi *counterproductive work behaviour*. Dalam penelitian tersebut juga ditemukan bahwa *destructive leadership* mengurangi otonomi sedangkan yang terakhir menurunkan *counterproductive work behaviour*. Variabel otonomi dan *self efficacy* digunakan sebagai konstruksi yang memediasi hubungan antara *destructive leadership* dan *counterproductive work behaviour*.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dalam penelitian yang dilakukan oleh Younus *et al.* (2020) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *destructive leadership* dan *counterproductive work behaviour*. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Boddy (2014) yang menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan dari adanya peran *corporate psychopath* terhadap *counterproductive work behaviour*. *Corporate psychopath* menjadi kunci terjadinya *bullying* dan konflik yang dapat menyebabkan berkurangnya kepuasan kerja serta meningkatkan *counterproductive work behaviour*.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah:

H₁: *Destructive leadership* berpengaruh positif terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

2.3.2 Pengaruh *Destructive leadership* terhadap *Self-efficacy*

Dalam penelitian yang dilakukan Brender-Ilan & Sheafer (2019) secara khusus menemukan bahwa *destructive leadership* berdampak negatif pada *self-efficacy*, yang mana hal tersebut dapat mengurangi *counterproductive work behaviour*. Dalam penelitian tersebut juga ditemukan bahwa *destructive leadership* mengurangi otonomi sedangkan yang terakhir menurunkan *counterproductive work behaviour*. Variabel otonomi dan *self efficacy* digunakan sebagai konstruksi yang memediasi hubungan antara *destructive leadership* dan *counterproductive work behaviour*. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al*

(2020) yang menunjukkan bahwa *destructive leadership* dalam bentuk *pschycopath leadership* berpengaruh negatif terhadap *self-efficacy*.

Berbeda dengan dua penelitian sebelumnya, Ju *et al* (2019) menggambarkan, berdasarkan teori persepsi diri dan teori ketergantungan kekuasaan, hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengawasan dengan perilaku yang kasar secara positif terkait dengan rasa kekuasaan *supervisor* yang pada gilirannya, berhubungan positif dengan manajerial *self-efficacy*. Selanjutnya, hasil penelitian juga menunjukkan terdapat hubungan tidak langsung yang positif antara perilaku pengawasan yang kasar dan kemandirian diri manajerial melalui rasa kekuasaan yang dimoderasi oleh rasa kekuasaan kronis *supervisor*.

Dari beberapa penelitian tersebut, maka hipotesis kedua penelitian ini yaitu:

H₂: *Destructive leadership* berpengaruh negatif terhadap *Self-Efficacy*

2.3.3 Pengaruh *Destructive Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Einarsen *et al* (2007), *destructive leadership* atau pemimpin yang destruktif berdampak negatif pada kepuasan kerja bawahan dengan menjadi tirani (menghina, meremehkan, memanipulasi bawahan, dll.), menggelincirkan (menipu, menggertak, melecehkan bawahan, dll.), atau pasif (menghindari pengambilan keputusan, tidak melibatkan diri dengan bawahan. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Brandebo *et al* (2019) yang meneliti mengenai dampak dari *constructive leadership* dan *destructive leadership* dengan *job satisfaction* pada

tentara di Swedia menunjukkan hasil bahwa *destructive leadership* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*.

Hal ini juga didukung oleh penelitian O'Donoghue *et al* (2016) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kasar atau *abusive supervision* berpengaruh negatif terhadap kesejahteraan karyawan dalam bentuk *work engagement* dan juga *job satisfaction*.

Dari beberapa penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan hipotesis ketiga yaitu:

H₃: *Destructive Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*

2.3.4 Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

Counterproductive work behaviour menurut Dalal (2005) dalam Brender-Ilan & Sheaffer (2019) merupakan setiap aktivitas kemauan oleh karyawan yang dapat merugikan atau melanggar kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan. Ditambahkan oleh Spector *et al* (2006) bahwa hal ini berlaku untuk tindakan spesifik yang luas seperti kekerasan antarpribadi, pencurian, ketidakhadiran, dan sabotase tumpang tindih dengan konstruksi terkait seperti ketidaksopanan, tempat kerja pembalasan dan agresi. Sementara, *self-efficacy* adalah sebuah kepercayaan pada kapasitas seseorang untuk mengumpulkan motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk situasional tuntutan. Penelitian tentang penyebabnya *self-efficacy* menunjukkan dasar yang kuat untuk mengantisipasi hubungan negatif antara perilaku merusak sosial dan *self-efficacy*.

Sejalan dengan hasil penelitiannya, menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara *self-efficacy* dengan *counterproductive work behaviour*. Yang dapat diartikan bahwa semakin tinggi *self-efficacy* maka semakin rendah terjadinya perilaku kerja kontraproduktif atau *counterproductive work behaviour*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Barbanelli *et al* (2017) dan Wang & Lian (2015) yang keduanya menunjukkan bahwa hasil penelitiannya berupa *self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap *counterproductive work behaviour* atau perilaku kerja kontraproduktif.

Dari beberapa penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan hipotesis ke 4 yaitu:

H₄: *Self-Efficacy* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

2.3.5 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

Spector (1997) dalam Baliartati (2017) *job satisfaction* atau kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan aspek-aspek di dalam pekerjaannya. Sementara *Counterproductive work behaviour* menurut Dalal (2005) dalam Brender-Ilan & Sheaffer (2019) merupakan setiap aktivitas kemauan oleh karyawan yang dapat merugikan atau melanggar kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Czarnota-Bojarska (2015) dan Fatima *et al* (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara *job satisfaction* dengan *counterproductive work behaviour*. Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka yang akan terjadi adalah menurunnya perilaku kerja kontraproduktif.

Dari beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan hipotesis kelima yaitu:

H₅: *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

2.3.6 Pengaruh mediasi *Self-Efficacy* terhadap hubungan antara *Destructive Leadership* dengan *Counterproductive Work Behaviour*

Menurut Multon *et al.* (1991) dalam Khan *et al.* (2020) menyatakan bahwa efikasi diri yang kuat dapat meningkatkan rasa pencapaian dan kesejahteraan pribadi seseorang. Karyawan dengan efikasi diri yang lebih tinggi mungkin memiliki kinerja kerja yang lebih tinggi daripada karyawan dengan efikasi diri rendah, sedangkan karyawan dengan efikasi diri rendah mungkin meragukan mereka kemampuan dan hindari melakukan pekerjaan sulit. Dalam hal ini, *self-efficacy* mampu mengurangi perilaku kerja kontra produktif atau *counterproductive work behaviour*. Hal ini terbukti dari penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa *self-efficacy* dapat memediasi hubungan antara *destructive leadership* dengan *counterproductive work behaviour*.

Dari pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam yaitu:

H₆: *Self-Efficacy* mampu memediasi hubungan antara *Destructive Leadership* dan *Counterproductive Work Behaviour*.

2.3.7 Pengaruh mediasi *Job Satisfaction* terhadap hubungan *Destructive Leadership* dengan *Counterproductive Work Behaviour*

Organisasi berusaha mencari pemahaman yang baik tentang kepemimpinan konstruksi yang harus melihat lebih dekat pada kedua sisi kepemimpinan. Ini dapat memungkinkan organisasi untuk memahami efektivitas dan pertumbuhan kepemimpinan (Einarsen *et al.* 2007). Pemimpin yang destruktif berpengaruh positif dan signifikan dengan terjadinya perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Brender-Ilan & Sheader (2019), Boddy (2014) dan Younus *et al.* (2020). Disisi yang sama, *job satisfaction* atau kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *destructive leadership* dan *counterproductive work behaviour*.

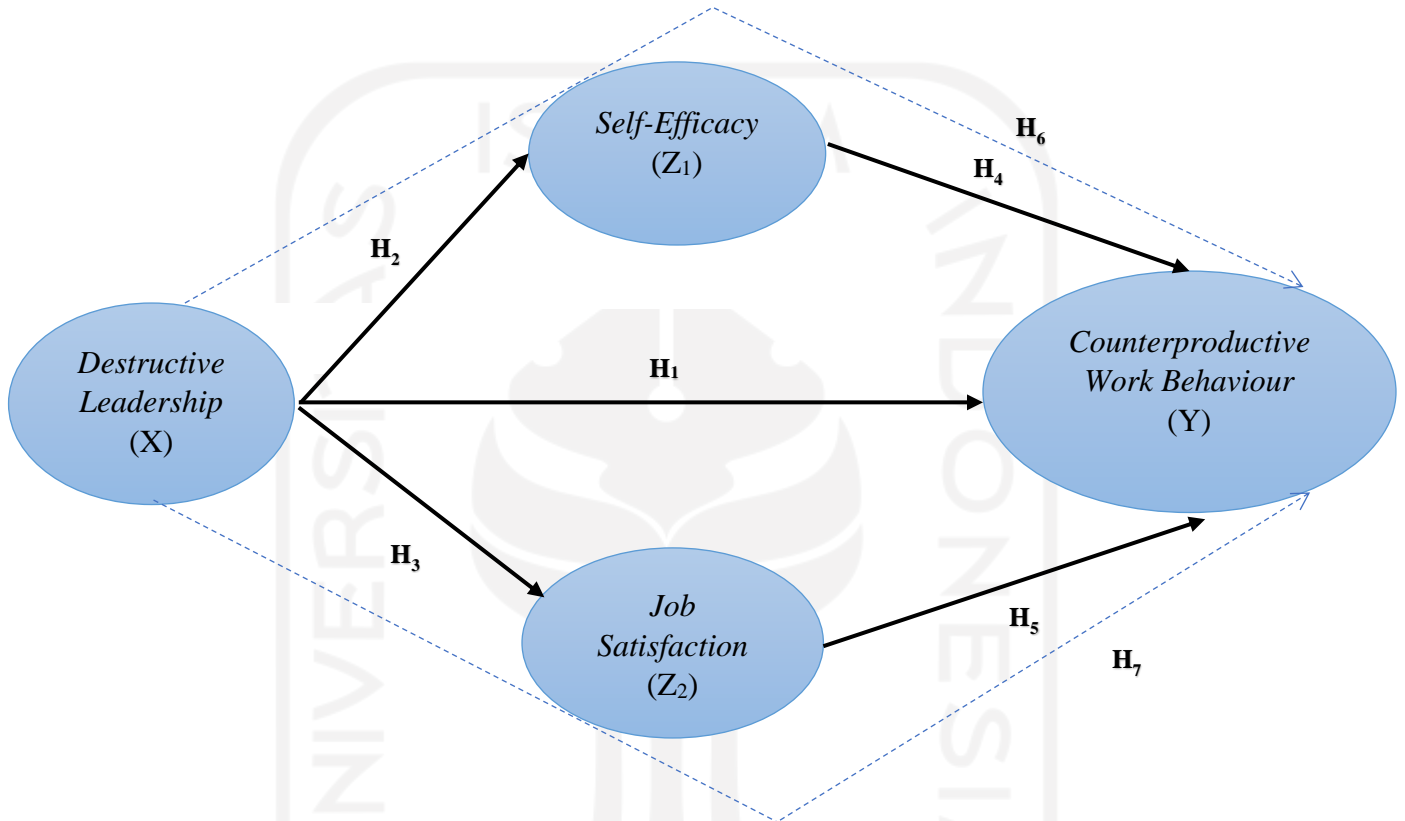
Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Zhang & Deng (2016) menunjukkan bahwa *job satisfaction* mampu menjadi mediator antara *guanxi supervisor* dengan *counterproductive work behaviour*.

Dari pernyataan tersebut, maka dapat disimpulkan hipotesis ketujuh yaitu:

H₇: *Job Satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *Destructive Leadership* dengan *Counterproductive Work Behaviour*.

2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Berikut merupakan gambar kerangka pikir penelitian:



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah, landasan teori, beserta konsep dan kerangka penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H_1 : *Destructive Leadership* berpengaruh positif terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

H_2 : *Destructive Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Self-Efficacy*

H_3 : *Destructive Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Job Satisfaction*

H₄: *Self-Efficacy* berpengaruh negatif *Counterproductive Work Behaviour*

H₅: *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

H₆: *Self-Efficacy* memediasi pengaruh positif *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

H₇: *Job Satisfaction* memediasi pengaruh positif *Destructive Leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour*



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Untuk mencapai tujuan yang diperlukan dibutuhkan metode yang relevan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Pendekatan penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian dengan pendekatan kuantitatif merupakan penelitian yang sistematis, terstruktur dan terencana dari awal hingga akhir penelitian. Tujuan melakukan penelitian kuantitatif yaitu untuk menentukan hubungan antara satu variabel dengan variabel lain dalam suatu populasi. Menurut Sugiyono (2016), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Profil Perusahaan

Perusahaan Hi Steel merupakan perusahaan yang bergerak dibidang distribusi besi, baja ringan, beton dan *tools* beserta aksesorisnya yang berbasis di kota Bekasi.

Perusahaan Hi Steel merupakan perusahaan dibawah naungan PT. Hijrah Insan Karima. Perusahaan Hi Steel sendiri memiliki visi menjadi pusat penjualan besi beton, baja ringan, dan tools yang kuat dan berkomitmen di nusantara (*company with strength and commitment*). Perusahaan ini didirikan pada Agustus 2008 dan dulunya hanya memiliki konsumen retail dan kontraktor. Namun, semenjak perusahaan ini berganti nama menjadi Hi Steel, konsumen dari perusahaan ini menjadi lebih meluas. Hi Steel saat ini telah memiliki kurang lebih 7 cabang yaitu Bekasi, Pamulang, Jatiwaringin, Bogor, Karawang, Cirebon dan Surabaya. Banyaknya cabang yang telah dibuka Hi Steel sejauh ini tidak terlepas dari semakin banyaknya permintaan konsumen serta prinsip-prinsip yang diterapkan oleh perusahaan tersebut yang cukup unik. Donny Wardhana, selaku direktur Hi Steel percaya dengan menerapkan prinsip-prinsip kejujuran serta mengedepankan kepuasan pelanggan sebagai pondasi, usaha yang dijalannya akan langgeng hingga masa mendatang.

3.3 Variabel Penelitian

Menurut Kidder (1981), variabel adalah suatu kualitas (*qualities*) dimana peneliti mempelajari dan menarik kesimpulan darinya.

3.3.1 Variabel Eksogen

Variabel independen atau variabel bebas atau variabel eksogen adalah variabel yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi, atau mempengaruhi hasil (Creswell, 2009). Mereka juga disebut variabel dimanipulasi, anteseden, atau

prediktor. Dalam penelitian ini, variabel eksogennya satu yaitu *Destructive Leadership*.

3.3.2 Variabel Mediasi

Variabel *intervening* atau mediasi adalah variabel di antara variabel independen dan dependen, dan mereka memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Creswell, 2009). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel mediasi, yaitu *Self-Efficacy* dan *Job Satisfaction*.

3.3.3 Variabel Endogen

Definisi dari Creswell (2009) untuk variabel dependen atau variabel terikat atau variabel endogen adalah variabel yang bergantung terhadap variabel bebas, yang mana melambangkan hasil maupun *outcome* dari variabel bebas *Counterproductive Work Behaviour*.

3.4 Definisi Operasional

3.4.1 Variabel Eksogen

Destructive Leadership

Destructive leadership didefinisikan sebagai merupakan sebuah perilaku sistematis dan berulang yang dilakukan oleh pemimpin, supervisor ataupun manajer yang melanggar atau mengganggu kepentingan organisasi dengan merusak atau mensabotase tujuan, tugas, sumberdaya dan efektifitas organisasi, serta mengganggu kepuasan kerja dari bawahannya menurut Einarsen *et al.* (2007).

Pengukuran *destructive leadership* mengacu pada Bracken & Barona (1991) dengan tiga indikator dan masing masing *item* sebagai berikut:

A. *Tyrannical Leader*

- 1) Pemimpin merusak motivasi karyawan
- 2) Pemimpin mengganggu kesejahteraan karyawan
- 3) Pemimpin memperoleh hasil kerja dengan mengorbankan bawahannya

B. *Derailed Leader*

- 1) Pemimpin menunjukkan sikap malas dalam memimpin bawahannya
- 2) Pemimpin menyalahgunakan kekuasaan dan wewenang untuk kepentingan pribadi
- 3) Berperilaku curang dengan menipi dan selalu mendominasi dalam mengendalikan organisasi

C. *Supportive-Disloyal disorder*

- 1) Pemimpin mencuri sumber daya organisasi (berupa materi, waktu dan keuangan)
- 2) Pemimpin memberi tugas dan tanggung jawab yang berlebihan
- 3) Pemimpin memberikan tugas yang tidak sesuai dengan aturan dan ketentuan organisasi

3.4.2 Variabel Mediasi

a) *Self-Efficacy*

Bandura (1997) mendefinisikan *self-efficacy* atau efikasi diri sebagai kepercayaan orang terhadap kemampuannya untuk mengatur dan mengambil tindakan untuk memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas. Berdasarkan dalam teori pembelajaran sosial, manusia merefleksikan diri, mereka berpartisipasi sesekali proses penilaian diri, ikuti perilaku untuk mengejar yang mereka inginkan, untuk memulihkan sumber daya mereka yang hilang. Efikasi diri adalah bagian dari sistem diri yang terdiri dari sikap, kemampuan, dan keterampilan kognitif seseorang. Pengukuran *self-efficacy* diukur berdasarkan tiga indikator dari Bandura (1997) dengan masing-masing item sebagai berikut:

A. Kepercayaan diri dalam situasi tidak menentu

- 1) Individu memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi beragam situasi yang akan datang
- 2) Individu memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi situasi yang tidak dapat diramalkan/prediksi
- 3) Individu memiliki keyakinan diri dalam menghadapi tekanan

B. Keyakinan akan kemampuan dalam mengatasi masalah yang muncul

- 1) Individu memiliki keyakinan tinggi dalam mengatasi masalah
- 2) Individu memiliki kemampuan menghadapi tantangan yang muncul
- 3) Individu berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi masalah yang muncul

C. Keyakinan akan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan

- 1) Individu menetapkan target yang tinggi
- 2) Individu konsekuen dengan target yang telah ditetapkan
- 3) Individu berupaya menetapkan target yang lebih tinggi bila target sebelumnya telah tercapai

b) *Job Satisfaction*

Locke (1976) dalam penelitian yang dilakukan Brandebo et al (2019) menjabarkan definisi job satisfaction atau kepuasan kerja yaitu sebagai keadaan emosi positif, yaitu hasil dari penilaian individu atas pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Menurut Quarstein et al. (1992) dalam Crossman et al (2003) menyatakan kepuasan secara keseluruhan adalah fungsi dari kombinasi karakteristik situasional dan kejadian situasional. Karakteristik situasional umumnya digambarkan sebagai faktor kunci dalam kepuasan kerja seperti: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, supervisi dan rekan kerja meskipun variabel lain seperti keterlibatan karyawan dan komitmen organisasi juga dapat berdampak pada kepuasan kerja.

A. *General Satisfaction*

- 1) Karyawan puas terhadap pekerjaannya
- 2) Karyawan senang dengan pekerjaannya

B. *Growth Satisfaction*

- 1) Karyawan puas terhadap kesempatan pertumbuhan diri dari pekerjaan
- 2) Karyawan puas dengan kesempatan pengembangan diri dari pekerjaan

C. *Satisfaction with Work Context*

- 1) Karyawan puas akan upah yang diberi
- 2) Karyawan merasa puas dengan keamanan pekerjaannya
- 3) Karyawan merasa puas dengan rekan kerjanya

3.4.3 Variabel Endogen

Counterproductive Work Behaviour

Lau et al (2003) mendefinisikan *counterproductive work behaviour* atau perilaku bekerja kontraproduktif merupakan kegiatan sukarela perilaku organisasi yang mengungkapkan kinerja karyawan dalam sebuah pekerjaan dengan tujuan melemahkan efektivitas organisasi. Dalal (2005) mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif merupakan aktivitas dan kemauan apa pun oleh karyawan yang dapat merugikan atau melanggar kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan yang sah. Pengukuran berdasarkan empat indikator *counterproductive work behaviour* menurut Spector *et al* (2006) dengan beberapa item sebagai berikut:

A. *Abusive against other*

- 1) Individu melakukan ancaman terhadap rekan kerja
- 2) Individu memberi komentar tidak menyenangkan terhadap rekan kerja
- 3) Individu mengabaikan rekan kerjanya

B. *Production deviance and sabotage*

- 1) Individu melakukan kegagalan secara sengaja
- 2) Individu menghancurkan properti fisik milik rekan kerja

C. *Theft*

- 1) Individu menganggap bahwa pencurian merupakan hal yang wajar dilakukan
- 2) Individu memiliki kemampuan pengendalian diri yang rendah
- 3) Individu merasa adanya ketidakadilan sehingga melakukan pencurian

D. *Withdrawal*

- 1) Individu sering tidak hadir ke kantor
- 2) Individu sering terlambat hadir ke kantor
- 3) Individu sering mengambil waktu istirahat lebih lama dari yang diizinkan

3.5 Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran dan Bougie (2009), Populasi Populasi merupakan kelompok orang, kejadian, atau minat yang ingin diteliti oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hi Steel sebanyak 52 orang.

Menurut Sekaran dan Bougie (2009) Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota yang. Jumlah sampel yang menjadi responden penelitian ini merupakan karyawan yang ada di Hi Steel sebanyak 52 orang. Oleh

karena itu, dalam penelitian ini menggunakan teknik sensus, yaitu jumlah populasi sama dengan jumlah sampel penelitian.

3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

1. Data Primer

Menurut Sekaran dan Bougie (2009) data primer merujuk pada data yang didapatkan dari pemilik pertama yang selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menemukan solusi dari yang diteliti hal yang diteliti

2. Data Sekunder

Menurut Sekaran dan Bougie (2009) data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh para peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik dan lainnya, dan informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau nonpublikasi entah di dalam atau di luar organisasi, semua yang dapat berguna bagi peneliti.

3.6.2 Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data kuisisioner yang langsung dibagikan kepada responden. Yang dimana setelah data diperoleh selanjutnya seluruh data tersebut akan diukur dari tanggapan responden atas pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam kuisisioner tersebut.

Teknik pengumpulan data pada penelitian tersebut salah satunya dengan mengandalkan kuisisioner. Menurut Sekaran dan Bougie (2009) “*Questionnaire is a preformulated written set of questions to which respondents record their*

answers, usually within rather closely defined alternatives”, bahwa kuesioner merupakan daftar pernyataan yang tertulis yang sebelumnya dirumuskan kemudian responden menyatakan tanggapan mereka. Responden akan menjawab pertanyaan penelitian yang telah disediakan dengan skala Likert. Dimana berdasarkan pandangan Sekaran dan Bougie (2009) skala Likert dirancang untuk menentukan besarnya pengaruh subjek dalam menentukan setuju maupun tidaknya dengan pernyataan dalam 5 poin dengan titik panduan (*anchor*). Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, yaitu:

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

Untuk pertanyaan negatif, skalanya sebagai berikut:

1 = Sangat setuju

2 = Setuju

3 = Netral

4 = Tidak Setuju

5 = Sangat Tidak Setuju

Skala Likert ini kemudian menskala individu yang bersangkutan, dengan menambah bobot dari jawaban yang dipilih. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan dalam kelas interval, dengan jumlah kelas = 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai maksimal} - \text{Nilai minimal}}{\text{Jumlah kelas}}$$

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Validitas Data

Menurut Sekaran dan Bougie (2009), terdapat beberapa jenis uji validitas yang digunakan untuk menguji ketepatan ukuran. Oleh karena itu, dalam uji validitas dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian sebagai berikut:

1. *Content Validity*

Memastikan bahwa pengukuran memasukkan sekumpulan item yang memadai dan mewakili yang mengungkap konsep. Semakin skala item mencerminkan keseluruhan konsep yang diukur, semakin besar validitas isi.

2. *Criterion-Related Validity*

Validitas ini akan terpenuhi jika pengukuran membedakan individu menurut suatu kriteria yang diharapkan diprediksi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menghasilkan validitas konkuren, yaitu dihasilkan jika skala

membedakan individu yang diketahui berbeda; yaitu, mereka menghasilkan skor yang berbeda pada instrumen.

3. *Construct Validity*

Membuktikan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran sesuai dengan teori yang mendasari desain tes. Hal tersebut dinilai melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen terpenuhi jika skor yang diperoleh dengan dua instrumen berbeda yang mengukur konsep yang sama menunjukkan korelasi tinggi. Sedangkan, validitas diskriminan terpenuhi jika, berdasarkan teori, dua variabel diprediksi tidak berkorelasi, dan skor yang diperoleh dengan mengukurnya benar-benar secara empiris membuktikan hal tersebut.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2012), uji realibilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur suatu konstruk yang sama atau stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu. Reliabilitas atau keandalan adalah konsistensi dari serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur. Hal tersebut juga bisa berupa pengukuran dari alat ukur yang sama akan memberikan hasil yang sama, atau pengukuran yang lebih subjektif. Dalam penelitian, reliabilitas adalah sejauh mana pengukuran dari suatu tes tetap konsisten setelah dilakukan berulang ulang terhadap subjek dan dalam kondisi yang sama (Duli, 2019).

Uji realibilitas dalam penelitian ini menggunakan uji statistik koefisien *Cronbach's Alpha*. Ketentuannya yaitu, instrumen dikatakan handal atau reliabel jika memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* $> 0,6$. Pengukuran validitas dan reliabilitas wajib dilakukan, karena jika instrument yang digunakan sudah tidak valid dan reliabel maka dapat dipastikan hasil penelitiannya pun tidak akan valid dan reliabel.

3.7.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan bagian dari statistik yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menjelaskan suatu data tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan. Menurut Sugiyono (2016), analisis deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Analisis deskriptif dalam statistik berarti penelitian yang didasarkan pada populasi atau tidak ada sampel, sedangkan analisis deskriptif dalam penelitian menunjukkan tingkat eksplanasi yaitu menanyakan tentang variabel mandiri.

3.7.4 Analisis Structural Equation Modeling

Structural equation modeling adalah suatu alat statistik yang berfungsi untuk menyelesaikan model bertingkat yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linear. Menurut Ghazali (2008), *Structural Equation Modelling* (SEM) adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip

pengaturan dari psikologi dan sosiologi, SEM telah muncul sebagai bagian integral dari penelitian manajerial akademik. SEM digunakan untuk menyelesaikan model persamaan dengan variabel terikat yang lebih dari satu dan pengaruh timbale balik atau recursive. SEM hanya untuk mengkonfirmasi apakah observasi sesuai dengan model teoretis yang telah dibentuk berdasarkan riset teori yang mendalam. SEM sangat bermanfaat dalam analisis hubungan yang mengambil seluruh dependensi secara holistik, yang di mana model dianggap sebagai keseluruhan daripada dalam hubungan individu.

3.7.5 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square merupakan teknik statistik yang dapat menangani banyak variabel dan variabel eksplanatori. Metode analisis ini baik digunakan untuk metode analisis regresi berganda dan regresi komponen utama, karena metode ini bersifat lebih kebal. Menurut Abdullah (2015), *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang powerful karena tidak didasarkan atas banyak asumsi. PLS dapat digunakan sebagai teknik metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.2.7, metode PLS mempunyai keunggulan, yaitu:

- a. Ukuran sampel tidak harus selalu besar
- b. Data tidak harus multivariate
- c. PLS dapat menganalisis sekaligus konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan indikator formatif, dan hal ini tidak mungkin digunakan dalam SEM

karena akan terjadi unirentifiede model.

d. PLS tidak saja bisa digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten.

Menurut Abdullah (2015), mengatakan bahwa PLS mempunyai dua indikator dalam penggambarannya, yaitu:

a) Model Indikator Formatif

Model indikator formatif mengasumsikan seluruh indikator mempengaruhi konstruk tunggal. Arah hubungan kausalitas mengalir dari indikator ke variabel laten dan indikator sebagai group secara bersama-sama menentukan konsep atau makna empiris dari variabel laten, model indikator formatif ini tidak ada hubungan antar indikator. Oleh karena itu ukuran internal konsistensi reliabilitas (Cronbach Alpha) tidak diperlukan untuk menguji reliabilitas konstruk format ini.

b) Model Indikator Reflektif

Model indikator reflektif mempunyai ciri covariance pengukuran indikator dipengaruhi variabel laten atau mencerminkan variasi dari variabel laten. Model indicator reflektif konstruk unidimensional digambarkan dalam bentuk elips dengan beberapa anak panah dari konstruk ke indikator. PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori Chin dan Newsted (2015). PLS sebagai teknik prediksi mengasumsikan bahwa seluruh ukuran varian adalah varian yang berguna untuk dijelaskan sehingga pendekatan estimasi variabel laten dianggap sebagai kombinasi linear dari indikator

3.7.6 PLS – SEM

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik PLS. Teknik yang secara intensif digunakan untuk berbagai penelitian bisnis dan ilmu sosial dengan bidang yang lebih luas. Satu isu yang mendasar dalam SEM - PLS adalah estimasi ukuran sampel minimum. Menurut Hair *et al* (2013), metode ukuran sampel minimum yang banyak digunakan dalam SEM - PLS adalah 10 - time rule yang mana dibangun pada asumsi bahwa ukuran sampel dalam penelitian secara empiris harus lebih besar daripada 10 kali jumlah maksimum hubungan inner atau outer yang menunjuk pada variabel laten dalam model.

Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model struktural atau inner model dan model pengukuran atau outer model.

1) Metode Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model mempunyai tujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Inner model dievaluasi dengan melihat besarnya presentase variance yang dijelaskan dengan melihat nilai R-Square untuk konstruk laten endogen. Analisis model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R² untuk konstruk dependen, dan nilai koefisien path atau t values dari setiap jalur untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R² digunakan untuk mengukur tingkat variansi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

2) Pengujian Model Penelitian (*Outer Model*)

Pengujian dengan Outer model dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. *Outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi melalui validitas convergent dan diskriminan dari indikator pembentuk konstruk laten dan *composite reliability* serta *cronbach alpha* untuk blok indikatornya. Sedangkan outer model dengan indikator formatif dievaluasi melalui substantive content nya yaitu dengan membandingkan besarnya *relative weight* dan melihat signifikansi dari indikator konstruk tersebut (Chin, 1998).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Sampel dari penelitian ini adalah pegawai Hi Steel yang bertempat di Bekasi, sesuai dengan kriteria yang ditentukan oleh penulis. Dari 52 populasi, penulis mengambil seluruhnya untuk digunakan sebagai responden penelitian. Pada bagian ini, akan dijelaskan mengenai detail yang berkaitan dengan pengolahan data dan juga pembahasannya. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SmartPLS versi 3.

4.1 Analisis Deskriptif

Pada bagian ini dijabarkan mengenai responden yang dituju oleh peneliti. Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner penelitian kembali yaitu responden, maka dapat diperoleh data yang dapat dibedakan berdasarkan karakteristik responden.

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden

Berdasarkan data yang diperoleh, dapat diketahui karakteristik bahwa responden berdasarkan karakteristik jenis kelamin, usia, serta pendidikan terakhir seperti pada Tabel 4.1:

Tabel 4.1 Analisis Deskriptif Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Laki-laki	21	40.4
2	Perempuan	31	59.6
Jumlah		52	100

Lanjutan Tabel 4.1

No	Usia	Frekuensi	Presentase
1	<20 tahun	11	21.2
2	20-30 tahun	32	61.5
3	31-40 tahun	6	11.5
4	41-50 tahun	3	5,8
5	>50 tahun	0	0
Jumlah		52	100
No	Pendidikan terakhir	Frekuensi	Presentase
1	SMP	6	12.2
2	SMA	27	55.1
3	Diploma/Sederajat (D3)	5	10.2
4	Sarjana (S1)	10	20.4
5	Pasca Sarjana (S2)	1	2
Jumlah		49	94.23
No	Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase
1	<1 tahun	12	24
2	1-3 tahun	13	26
3	3-6	13	26
4	6-10	9	18
5	>10 tahun	3	6
Jumlah		50	96.15

Berdasarkan Tabel 4.1 karakteristik responden, maka dapat disimpulkan bahwa pada perusahaan Hi Steel untuk keompok responden berdasarkan jenis kelamin didominasi oleh perempuan. Kemudian pada kelompok responden berdasarkan usia didominasi oleh pekerja dengan rentang usia 20-30 tahun, yang menandakan bahwa perusahaan Hi Steel diisi oleh generasi milenial yang identik dengan kemampuan adaptasi terhadap hal-hal baru, kreatifitas tak terbatas serta kemampuan menguasai teknologi. Kemudian pada kelompok responden berdasarkan tingkat pendidikan bahwa didominasi oleh pekerja dengan pendidikan akhir SMA. Dan yang terakhir yaitu kelompok responden berdasarkan lama bekerja di perusahaan beragam dan mayoritas sudah bekerja di perusahaan Hi Steel dalam rentang waktu 1-3 tahun dan 3-6 tahun.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui skor jawaban dari masing-masing pertanyaan untuk setiap variabel yang diteiti. Mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata dari variabel. Nilai rata-rata yang diperoleh dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur variabel. Berdasarkan pada nilai minimum dan maksimum, maka dapat ditentukan sebuah interval penilaian. Dalam rangka memudahkan penilaian dari jawaban responden, maka dibuatah kriteria peniaian sebagai berikut:

Skor minimum: 1

Skor maksimum: 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimal}}{\text{Nilai Minimal}}$$

$$= \frac{5-1}{5}$$

$$= 0,8$$

Dari perhitungan interval diatas, maka skala distribusi dari data yang telah diambil adalah sebagai berikut:

Sangat rendah: 1,00-1,79

Rendah: 1,80-2,59

Sedang: 2,60-3,39

Tinggi: 3,40-4,19

Sangat tinggi: 4,20-5,00

1. Hasil Deskripsi Variabel *Destructive Leadership*

Hasil penilaian responden terhadap variable *destructive leadership* dapat dilihat pada Tabel 4.2:

Tabel 4.2 Variabel *Destructive Leadership*

No	Item	Mean	Kriteria
<i>Tyrannical Leader</i>			
1	Pimpinan saya merusak/menghancurkan motivasi karyawan (RC)	4,09	Rendah
2	Pimpinan saya mengganggu kesejahteraan karyawan (RC)	4,17	Rendah
3	Pimpinan saya memperoleh hasil kerja dengan mengorbankan karyawan/bawahannya (RC)	4,13	Rendah
<i>Derailed Leader</i>			
1	Pimpinan saya menunjukkan sikap malas dalam memimpin bawahannya (RC)	4,51	Sangat rendah

Lanjutan Tabel 4.2

2	Pimpinan saya menyalahgunakan kekuasaan dan wewenang untuk kepentingan pribadi (RC)	4,36	Sangat rendah
3	Pimpinan saya berperilaku curang dengan menipu dan selalu mendominasi dalam mengendalikan organisasi (RC)	4,40	Sangat rendah
<i>Supportive Disoyal Disorder</i>			
1	Pimpinan saya mencuri sumber daya organisasi (materi, waktu dan uang) (RC)	4,21	Sangat rendah
2	Pimpinan saya memberi tugas dan tanggung jawab berlebihan (RC)	3,78	Rendah
3	Pimpinan saya memberikan tugas yang tidak sesuai dengan aturan dan ketentuan organisasi (RC)	4,21	Sangat Rendah

Sumber: Data primer diolah 2021

Ket: (RC) = Reverse Code

Dari hasil analisis jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang telah diberikan, pada variabel *destructive leadership* yang ditunjukkan oleh Tabel 4.2 dengan rata-rata penilaian responden terhadap variable tersebut adalah 4,20 yang mana masuk dalam kriteria sangat rendah (RC).

2. Hasil Deskripsi Variabel *Counterproductive Work Behaviour*

Hasil penilaian responden terhadap variable *counterproductive work behaviour* dapat dilihat pada Tabel 4.3:

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel *Counterproductive Work Behaviour*

No	Item	Mean	Kriteria
<i>Abusive Against Other</i>			
1	Saya melakukan ancaman terhadap sesama rekan kerja (RC)	4,71	Sangat rendah
2	Saya memberi komentar yang tidak menyenangkan terhadap sesama rekan kerja (RC)	4,48	Sangat rendah
3	Saya mengabaikan sesama rekan kerja saya (RC)	4,63	Sangat rendah
<i>Product Deviance and Sabotage</i>			
1	Saya melakukan kegagalan/kesalahan secara sengaja (RC)	4,57	Sangat rendah
2	Saya menghancurkan property fisik milik rekan kerja (RC)	4,75	Sangat rendah
<i>Theft</i>			
1	Saya menganggap bahwa pencurian merupakan hal yang wajar dilakukan (RC)	4,69	Sangat rendah
2	Saya memiliki kemampuan pengendalian diri yang rendah (RC)	4,01	Rendah
3	Saya merasa adanya ketidakadilan sehingga saya melakukan tindakan pencurian (RC)	4,82	Sangat rendah

Lanjutan Tabel 4.3

<i>Withdrawal</i>			
1	Saya sering tidak hadir ke kantor atau tempat kerja (untuk menghindari pekerjaan) (RC)	4,84	Sangat rendah
2	Saya sering terlambat hadir ketika datang ke kantor (RC)	4,53	Sangat rendah
3	Saya sering mengambil waktu atau mencuri waktu istirahat lebih lama dari yang diizinkan (RC)	4,67	Sangat rendah

Sumber: Data primer diolah 2021

Ket: (RC) = Reverse Code

Dari hasil analisis jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang telah diberikan, pada variabel *counterproductive work behaviour* yang ditunjukkan oleh Tabel 4.3 dengan rata-rata penilaian responden terhadap variable tersebut adalah 4,61 yang mana masuk dalam kriteria sangat rendah (RC).

3. Hasil Deskripsi Variabel *Self-Efficacy*

Hasil penilaian responden terhadap variable *self-efficacy* dapat dilihat pada Tabel 4.4:

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel *Self-Efficacy*

No	Item	Mean	Kriteria
Kepercayaan diri pada situasi tidak menentu			
1	Saya memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi beragam situasi yang akan datang	3,80	Tinggi
2	Saya memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi situasi yang tidak dapat diramalkan/prediksi	3,39	Sedang

Lanjutan Tabel 4.4

3	Saya memiliki keyakinan diri dalam menghadapi berbagai macam tekanan	3,86	Tinggi
Keyakinan akan kemampuan dalam mengatasi masalah yang muncul			
1	Saya memiliki keyakinan tinggi dalam mengatasi masalah	3,90	Tinggi
2	Saya memiliki kemampuan untuk menghadapi tantangan yang akan muncul	3,80	Tinggi
3	Saya berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi masalah yang muncul	4,26	Sangat tinggi
Keyakinan akan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan			
1	Saya selalu menetapkan target yang tinggi	3,86	Tinggi
2	Saya konsekuen dengan target yang telah ditetapkan	3,90	Tinggi
3	Saya berupaya menetapkan target yang lebih tinggi bila target yang sebelumnya telah tercapai	4,05	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2021

Dari hasil analisis jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang telah diberikan, pada variabel *Self-Efficacy* yang ditunjukkan oleh Tabel 4.4 dengan rata-rata penilaian responden terhadap variabel tersebut adalah 3,87 yang mana masuk dalam kriteria tinggi.

4. Hasil Deskripsi Variabel *Job Satisfaction*

Hasil penilaian responden terhadap variabel *job satisfaction* dapat dilihat pada Tabel 4.5:

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel *Job Satisfaction*

No	Item	Mean	Kriteria
<i>General Satisfaction</i>			
1	Saya merasa senang atas pekerjaan yang saya kerjakam	4,11	Tinggi
2	Saya puas atas pekerjaan yang saya kerjakan	3,92	Tinggi
<i>Growth Satisfaction</i>			
1	Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan terhadap pertumbuhan diri dari pekerjaan	4,19	Tinggi
2	Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan terhadap pengembangan diri dari pekerjaan	4,19	Tinggi
<i>Satisfaction With Work Context</i>			
1	Saya puas atas upah yang diberikan perusahaan	3,40	Tinggi
2	Saya merasa puas dengan keamanan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan	4,03	Tinggi
3	Saya merasa puas dan senang dengan rekan kerja saat ini	3,94	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2021

Dari hasil analisis jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang telah diberikan, pada variabel *job satisfaction* yang ditunjukkan oleh tabel 4.4 dengan rata-rata penilaian responden terhadap variable tersebut adalah 3,97 yang mana masuk dalam kriteria tinggi.

Tabel 4.6 Rekapitulasi Tabel

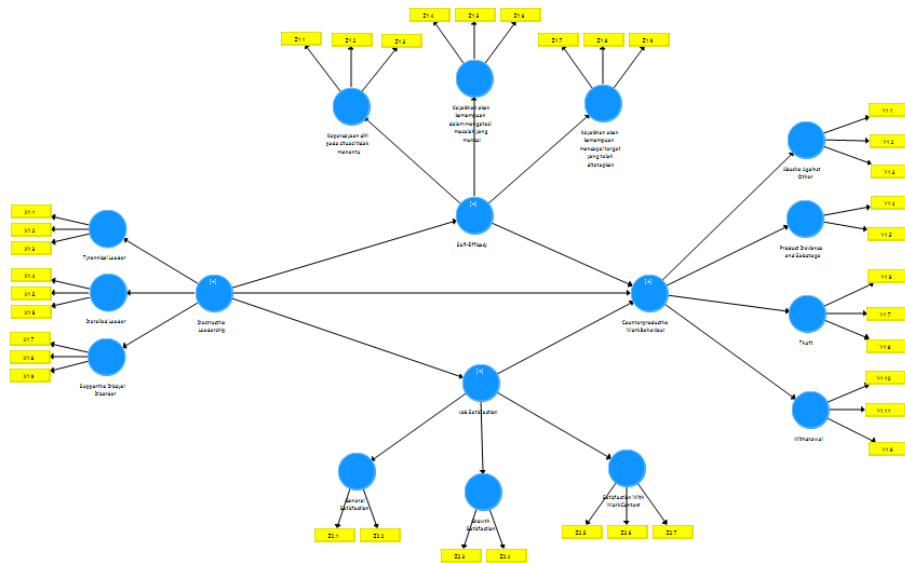
No	Variabel	Rata-Rata	Kriteria
1	<i>Destructive Leadership</i>	4,20	Sangat Rendah
2	<i>Counterproductive Work Behaviour</i>	4,61	Sangat Rendah
3	<i>Self-Efficacy</i>	3,87	Tinggi
4	<i>Job Satisfaction</i>	3,97	Tinggi

Sumber: Data primer diolah 2021

Hasil rekapitulasi variabel penelitian ditunjukkan pada Tabel 4.6. Berdasarkan tabel tersebut, *destructive leadership* memiliki rata-rata sebesar 4,20 dengan kriteria sangat rendah, kemudian *counterproductive work behaviour* memiliki rata-rata sebesar 4,61 dengan kriteria sangat rendah, *self-efficacy* dengan rata-rata 3,87 dengan kriteria tinggi dan yang terakhir *job satisfaction* 3,97 dengan kriteria tinggi.

4.2 Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran outer mode dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji validitas dan realibilitas. Berikut merupakan model pengukuran outer model dengan menggunakan alat analisis smartPLS yang dapat dilihat pada Gambar 4.1:



Gambar 2 Model Awal Path Diagram

Sumber: Data Primer diolah 2021

4.2.1 Uji Validitas

Menurut Duli (2019), uji validitas adalah suatu pengukuran untuk menguji sejauh mana perbedaan yang ditemukan dengan alat ukur mencerminkan perbedaan yang sebenarnya diantara hal hal yang diuji. Validitas dapat disebut juga sebagai ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kebenaran suatu instrumen. Prinsip validitas adalah pengukuran atau pengamatan yang berarti prinsip keandalan instrument dalam mengumpulkan data.

Untuk memahami analisis deskripsi variabel penelitian dengan lebih mudah, maka dapat dilihat rekapitulasi pada tabel berikut:

1. Validitas Konvergen (*convergen validity*)

Validitas konvergen merujuk pada derajat kesesuaian antara atribut hasil pengukuran alat ukur dengan konsep-konsep secara teoritis yang menjelaskan keberadaan atribut-atribut dari sebuah variabel. Validitas konvergen dinilai berdasarkan hubungan antara *item score* atau *component score*. Refleksi individual dikategorikan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan variabel yang diukur.

Tabel 4.7 Nilai Loading Factor Destructive Leadership

NO	Indikator Destructive Leadership	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	<i>Tyrannical Leader</i>	X1.1	0,646	>0,7	Tidak Valid
		X1.2	0,846	>0,7	Valid
		X1.3	0,747	>0,7	Valid
2	<i>Derailed Leader</i>	X1.4	0,808	>0,7	Valid
		X1.5	0,875	>0,7	Valid
		X1.6	0,861	>0,7	Valid
3	<i>Supportive Disloyal Disorder</i>	X1.7	0,904	>0,7	Valid
		X1.8	0,755	>0,7	Valid
		X1.9	0,839	>0,7	Valid

Sumber: Data Primer diolah 2021

Tabel 4.7 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* dari 9 item variabel *destructive leadership* menunjukkan bahwa nilainya di atas 0,7. Maka dari itu tidak ada item dari variabel *destructive leadership* yang dieliminasi dari model.

Tabel 4.8 Nilai Loading Factor Counterproductive Work Behaviour

NO	Indikator <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	<i>Abusive Against Other</i>	Y1.1	0,655	>0,7	Tidak Valid
		Y1.2	0,602	>0,7	Tidak Valid
		Y1.3	0,597	>0,7	Tidak Valid
2	<i>Product Deviance and Sabotage</i>	Y1.4	0,750	>0,7	Valid
		Y1.5	0,792	>0,7	Valid
3	<i>Theft</i>	Y1.6	0,520	>0,7	Tidak Valid
		Y1.7	0,554	>0,7	Tidak Valid
		Y1.8	0,801	>0,7	Valid
4	<i>Withdrawal</i>	Y1.9	0,825	>0,7	Valid
		Y1.10	0,587	>0,7	Tidak Valid
		Y1.11	0,656	>0,7	Tidak Valid

Sumber: Data Primer diolah 2021

Tabel 4.8 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* dari 7 dari 11 item variabel *counterproductive work behaviour* menunjukkan bahwa nilainya kurang dari 0,7 dan 4 item lainnya diatas 0,7. Maka dari itu, untuk variabel *counterproductive work behaviour* dengan kode item Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.6, Y1.7, Y1.10 dan Y1.11 di eiminasi dari model.

Tabel 4.9 Nilai Loading Factor Self-Efficacy

NO	Indikator <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	Kepercayaan diri dalam situasi tidak menentu	Z1.1	0,900	>0,7	Valid
		Z1.2	0,632	>0,7	Tidak Valid
		Z1.3	0,934	>0,7	Valid
2	Keyakinan akan kemampuan dalam menghadapi masalah	Z1.4	0,937	>0,7	Valid
		Z1.5	0,872	>0,7	Valid
		Z1.6	0,847	>0,7	Valid

Lanjutan Tabel 4.9

3	Keyakinan akan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan	Z1.7	0,854	>0,7	Valid
		Z1.8	0,900	>0,7	Valid
		Z1.9	0,892	>0,7	Valid

Sumber: Data Primer diolah 2021

Tabel 4.9 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* dari 9 item variabel *self-efficacy* menunjukkan bahwa terdapa 1 item yang nilainya dibawah 0,7. Sementara 8 lainnya diatas 0,7. Maka dari item dari variabel *self-efficacy* yang harus di eliminasi yaitu Z1.2.

Tabel 4.10 Nilai Loading Factor Job Satisfaction

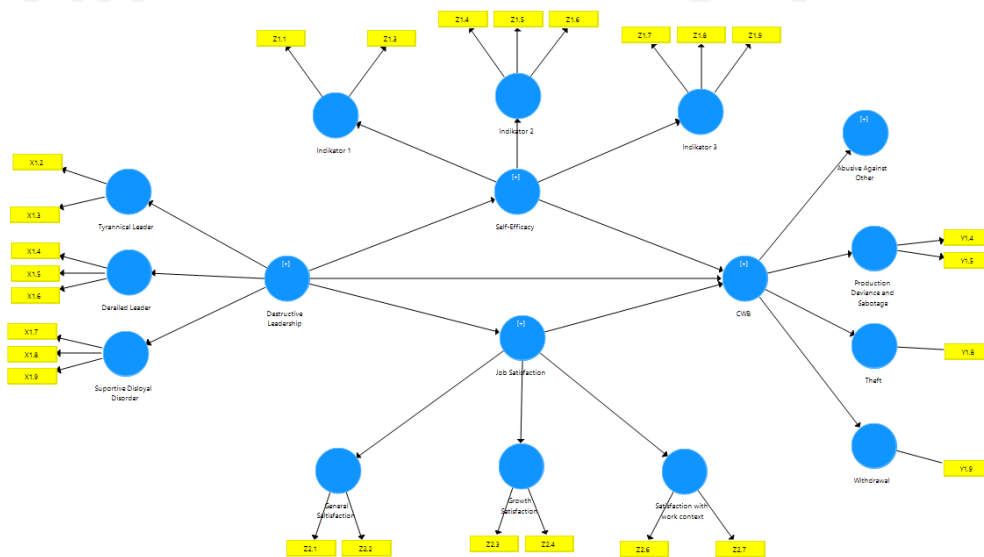
NO	Indikator <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	<i>General Satisfaction</i>	Z2.1	0,838	>0,7	Valid
		Z2.2	0,878	>0,7	Valid
2	<i>Growth Satisfaction</i>	Z2.3	0,827	>0,7	Valid
		Z2.4	0,842	>0,7	Valid
3	<i>Satisfaction with Work Context</i>	Z2.5	0,510	>0,7	Tidak Valid
		Z2.6	0,773	>0,7	Valid
		Z2.7	0,795	>0,7	Valid

Sumber: Data Primer diolah 2021

Tabel 4.10 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* dari 7 item variabel *job satisfaction* 6 diantaranya menunjukkan bahwa nilainya diatas 0,7. Sementara terdapat 1 nilai yang memiliki nilai dibawah 0,7 Maka dari itu item dari variabel *job satisfaction* yang di eliminasi yaitu dengan kode Z2.5.

Dari hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, nilai outer model pada awalnya belum memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) karena ada beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah

0,70. Penulis melakukan modifikasi model dengan cara menghapus dan mengeluarkan indikator-indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,70. Pada mode setelah modifikasi menunjukkan bahwa semua *loading factor* mempunyai nilai di atas 0,70, sehingga konstruksi variabel sudah tidak ada yang perlu di eliminasi dari model.



Gambar 3 Model Path Diagram yang memenuhi *Convergent Validity*

Sumber: Data primer diolah 2021

Tabel 4.11 Nilai *Loading Factor Destructive Leadership*

NO	Indikator <i>Destructive Leadership</i>	Kode	<i>Loading Factor</i>	Kriteria	Keterangan
1	<i>Tyrannical Leader</i>	X1.2	0,833	>0,7	Valid
		X1.3	0,738	>0,7	Valid
2	<i>Derailed Leader</i>	X1.4	0,827	>0,7	Valid
		X1.5	0,872	>0,7	Valid
		X1.6	0,870	>0,7	Valid

Lanjutan Tabel 4.11

3	<i>Supportive</i>	X1.7	0,907	>0,7	Valid
	<i>Disloyal</i>	X1.8	0,752	>0,7	Valid
	<i>Disorder</i>	X1.9	0,853	>0,7	Valid

Sumber: Data Primer diolah 2021

Tabel 4.11 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* variabel *destructive leadership* menunjukkan bahwa nilainya diatas 0,7. Maka dari itu tidak ada item dari variabel *destructive leadership* yang dikeluarkan.

Tabel 4.12 Nilai Loading Factor Counterproductive Work Behaviour

NO	Indikator <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	Kode	<i>Loading Factor</i>	Kriteria	Keterangan
2	<i>Production Deviance and Sabotage</i>	Y1.4	0,787	>0,7	Valid
		Y1.5	0,787	>0,7	Valid
3	<i>Theft</i>	Y1.8	0,891	>0,7	Valid
4	<i>Withdrawal</i>	Y1.9	0,904	>0,7	Valid

Sumber: Data Primer diolah 2021

Tabel 4.12 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* dari variabel *counterproductive work behaviour* menunjukkan bahwa nilainya diatas dari 0,7. Maka dari itu, tidak ada item yang dikeluarkan.

Tabel 4.13 Nilai Loading Factor Self-Efficacy

NO	Indikator <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	Kode	<i>Loading Factor</i>	Kriteria	Keterangan
1	Kepercayaan diri dalam situasi tidak menentu	Z1.1	0,899	>0,7	Valid
		Z1.3	0,932	>0,7	Valid

Lanjutan Tabel 4.13

2	Keyakinan akan kemampuan dalam menghadapi masalah	Z1.4	0,936	>0,7	Valid
		Z1.5	0,871	>0,7	Valid
		Z1.6	0,849	>0,7	Valid
3	Keyakinan akan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan	Z1.7	0,857	>0,7	Valid
		Z1.8	0,903	>0,7	Valid
		Z1.9	0,894	>0,7	Valid

Sumber: Data Primer diolah 2021

Tabel 4.13 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* dari variabel *self-efficacy* menunjukkan bahwa nilainya diatas 0,7. Maka dari itu tidak ada yang dikeluarkan.

Tabel 4.14 Nilai *Loading Factor Job Satisfaction*

NO	Indikator <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	Kode	<i>Loading Factor</i>	Kriteria	Keterangan
1	<i>General Satisfaction</i>	Z2.1	0,847	>0,7	Valid
		Z2.2	0,877	>0,7	Valid
2	<i>Growth Satisfaction</i>	Z2.3	0,843	>0,7	Valid
		Z2.4	0,851	>0,7	Valid
3	<i>Satisfaction with Work Context</i>	Z2.6	0,775	>0,7	Valid
		Z2.7	0,783	>0,7	Valid

Sumber: Data Primer diolah 2021

Tabel 4.14 menginformasikan bahwa nilai *loading factor* dari variabel *job satisfaction* menunjukkan bahwa nilainya diatas 0,7. Maka dari itu tidak ada yang dikeluarkan.

2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan dapat dihitung berdasarkan nilai *cross loading* dari variabel manifes terhadap masing - masing variabel laten. Apabila hubungan antara variabel laten dengan tiap indikatornya lebih besar daripada hubungan, maka dapat

disimpulkan bahwa variabel laten tersebut dapat memprediksi indikatornya lebih baik daripada variabel laten lainnya. Untuk dapat mengukur *cross loading*, standar nilai yang digunakan yaitu lebih besar dari 7 dan *average variance extracted* (AVE) dibandingkan dengan hubungan antara konstruksi dengan konstruksi lainnya.

Tabel 4.15 Nilai Cross Loading

Kode	<i>Counterproductive Work Behaviour</i>	<i>Destructive Leadership</i>	<i>Self-Efficacy</i>	<i>Job Satisfaction</i>
X1.2	0,324	0,833	-0,183	0,119
X1.3	0,210	0,738	-0,366	0,001
X1.4	0,458	0,827	0,122	-0,139
X1.5	0,363	0,872	-0,137	0,179
X1.6	0,344	0,870	-0,100	0,134
X1.7	0,389	0,907	0,070	-0,148
X1.8	0,257	0,752	-0,318	-0,055
X1.9	0,373	0,853	-0,161	0,046
Y1.4	0,787	0,480	-0,031	0,233
Y1.5	0,787	0,279	-0,088	0,123
Y1.8	0,891	0,270	0,124	0,293
Y1.9	0,904	0,314	0,144	0,345
Z1.1	0,051	-0,270	0,899	0,375
Z1.3	-0,022	-0,281	0,932	0,374
Z1.4	-0,009	-0,203	0,936	0,419
Z1.5	-0,018	-0,191	0,415	0,871
Z1.6	0,088	-0,193	0,849	0,500
Z1.7	0,100	-0,112	0,857	0,534
Z1.8	0,153	-0,130	0,903	0,582
Z1.9	0,080	-0,098	0,894	0,547
Z2.1	0,232	-0,110	0,596	0,847
Z2.2	0,364	0,126	0,288	0,877
Z2.3	0,131	0,055	0,434	0,843
Z2.4	0,118	0,030	0,405	0,851
Z2.6	0,262	0,164	0,472	0,775
Z2.7	0,223	0,092	0,783	0,407

Sumber: Data primer diolah 2021

4.2.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi internal dari alat ukur. Reliabilitas menunjukkan, akurasi, konsistensi serta ketepatan alat ukur ketika melakukan pengukuran. Uji reliabilitas dalam SmartPLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*.

1. Reliabilitas Komposit

Menurut Ghozali (2014), *composite reability* yang mengukur suatu konstruksi dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*.

Tabel 4.16 Construct Reliability

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Destructive Leadership</i>	0,695	0,948	0,936
<i>Counterproductive Work Behaviour</i>	0,713	0,908	0,867
<i>Self-Efficacy</i>	0,797	0,969	0,964
<i>Job Satisfaction</i>	0,689	0,930	0,913

Sumber: Data primer diolah 2021

Dari hasil Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik dengan *Cronbach's Alpha* ataupun *Compostie Reliability* nilainya $>0,70$ dan pengujian validitas yang menggunakan AVE nilainya $>0,50$. Dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa variabel terbukti valid dan reliable, selanjutnya bisa dilanjutkan untuk menguji model struktural.

4.3 Evaluasi Model Struktural

Dalam melakukan analisis data, perlu adanya evaluasi hubungan antar konstruksi. Hal tersebut dapat dilihat dari koefisien jalur atau *path coefficient* yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruksi. Untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat diukur dari hasil uji t atau *critical ratio* yang diperoleh dari proses *resampling method*.

Pada Tabel 4.17 menampilkan hasil uji berdasarkan pada gambar pengujian model struktural hubungan antar variabel penelitian:

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Model Struktural

Hubungan Variabel Penelitian	Original Sampel	T Statistics	P Value	Hipotesis
<i>Destructive Leadership > Counterproductive work behaviour</i>	0,391	2,951	0,003*	H1 diterima
<i>Destructive Leadership > Self-Efficacy</i>	-0,226	1,208	0,228	H2 ditolak
<i>Destructive Leadership > Job Satisfaction</i>	-0,089	0,503	0,615	H3 ditolak
<i>Self-Efficacy > Counterproductive Work Behaviour</i>	0,005	0,033	0,974	H4 ditolak
<i>Job Satisfaction > Counterproductive Work Behaviour</i>	0,265	1,389	0,165	H5 ditolak
<i>Destructive Leadership > Self-Efficacy > Counterproductive Work Behaviour</i>	-0,001	0,026	0,695	H6 ditolak
<i>Destructive Leadership > Job Satisfaction > Counterproductive Work Behaviour</i>	0,026	0,392	0,689	H7 ditolak

Ket* Sig<0,05

Sumber: Data primer diolah 2021

Berdasarkan hasil pengujian struktural yang terdapat pada Tabel 4.17 menunjukkan bahwa terdapat satu item yang signifikan terhadap dimensi

konstruknya dengan nilai t-statistik >1,96 dan p value <0,05. Sementara enam lainnya tidak signifikan terhadap dimensi konstrunya dimana nilai t-statistik <1,96 dan p value >0,05.

4.3.1 R-Square (R²)

Menurut Gujarati (2004), R-Square merupakan salah satu ukuran sederhana dan sering digunakan untuk menguji kualitas suatu persamaan garis regresi. Sementara menurut Ghozali (2014), R-Square digunakan untuk mengukur seberapa kemampuan model dalam menerangkan variasi variable independen. Analisis ini memberikan gambaran pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dalam hal pengaruh substansif.

Tabel 4.18 R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Counterproductive Work Behaviour</i>	0,244	0,196
<i>Self-Efficacy</i>	0,051	0,032
<i>Job Satisfaction</i>	-0,009	-0,010

Sumber: Data primer diolah 2021

4.4 Diskusi dan Pembahasan

4.4.1 Pengaruh *Destructive Leadership* Terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa *destructive leadership* mempunyai pengaruh yang positif pada *counterproductive work behaviour*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,391 yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang positif. Pada nilai t-statistik hubungan konstruk sebesar 2,951 dan nilai p-value sebesar 0,003 sehingga dapat diketahui hubungan

antara *destructive leadership* dan *counterproductive work behaviour* dinyatakan positif signifikan. Maka dari itu pada **hipotesis pertama** yang menyatakan terdapat pengaruh yang positif *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour* **diterima**.

Pengaruh positif dalam hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi tingkat *destructive leadership* maka semakin tinggi pula terjadinya *counterproductive work behaviour*. Dari hasil analisis pada Tabel 4.6, untuk rata-rata responden pada variabel *destructive leadership* dikategorikan pada kriteria sangat tinggi dengan nilai mean 4,20. Nilai yang tertinggi pada item X1.4 dengan menggunakan *reverse code* “Pimpinan saya menunjukkan sikap malas dalam memimpin bawahannya” dengan nilai mean 4,51

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *destructive leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal tersebut mempunyai arti bahwa ketika sebuah perusahaan memiliki pemimpin dengan sikap destruktif yang ditujukan untuk karyawannya, maka akan timbul *counterproductive work behaviour* dari karyawan dan sebaliknya. Dari penelitian ini, dengan menggunakan *reverse code* pada kuesioner, jawaban tertinggi yaitu pada butir X1.4 “Pimpinan saya menunjukkan sikap malas dalam memimpin bawahannya” yang menunjukkan sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa para pimpinan di Hi Steel tidak melakukan hal-hal yang dapat menimbulkan *counterproductive work behaviour* dari para karyawannya. Karena para pemimpin Hi Steel selalu menunjukkan tekad, kedisiplinan serta senantiasa menghormati

peraturan yang telah dibuat. Namun hal tersebut perlu diperhatikan juga bahwa akan ada kemungkinan muncul nya perilaku kontraproduktif dari karyawan jika karyawan menunjukkan dan memberi contoh hal-hal yang negatif di depan karyawannya. Oleh karena itu, para pemimpin di Hi Steel harus selalu senantiasa menjaga nama baik diri, karyawan maupun perusahaan. Cara yang bisa dilakukan untuk terus menjaga performa dan hal positif dari pemimpin yaitu dengan komunikasi terbuka kepada karyawan dan senantiasa mendengarkan masukan dari bawahannya.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Brender-Ilan & Sheaffer (2019) dimana terdapat pengaruh variabel *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour*. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya korelasi positif antara *destructive leadership* dengan *counterproductive work behaviour*. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Younus *et al.* (2020) dimana terdapat pengaruh variabel *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour* yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif dimana semakin tinggi *destructive leadership* maka akan semakin pula meningkatkan *counterproductive work behaviour*.

4.4.2 Pengaruh *Destructive Leadership* Terhadap *Self-Efficacy*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa *destructive leadership* mempunyai pengaruh yang negatif pada *self-efficacy*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar -0,226 yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang negatif. Pada nilai t-statistik hubungan konstruk sebesar 1,208 dan nilai p-value sebesar 0,228. Maka dari itu pada **hipotesis kedua** yang menyatakan terdapat pengaruh yang negatif signifikan dari variabel *destructive leadership* terhadap *self-efficacy* **ditolak**.

Pengaruh negatif dalam hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tingginya *destructive leadership* maka tidak berpengaruh terhadap *self-efficacy* karyawan. Dari hasil analisis pada Tabel 4.6, untuk rata-rata responden pada variabel *destructive leadership* dikategorikan pada kriteria sangat rendah dengan nilai mean 4,20. Nilai yang terendah pada item X1.4 dengan menggunakan *reverse code* “Pimpinan saya menunjukkan sikap malas dalam memimpin bawahannya” dengan nilai mean 4,51. Sementara, pada variabel *self-efficacy* memiliki nilai tertinggi pada item Z1.6 “Saya berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi masalah yang muncul”

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *destructive leadership* berpengaruh negatif terhadap *self-efficacy*. Artinya bahwa walaupun pemimpin dalam perusahaan menunjukkan sifat destruktif tidak akan mempengaruhi tingkat efikasi diri karyawannya. Sesuai dengan butir kuesioner “Saya berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi masalah yang muncul” pada variabel *self-efficacy*. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan Hi Steel memiliki karyawan yang tangguh.

Mereka akan senantiasa menjaga kemauan mereka dengan keras ketika menghadapi segala masalah yang muncul didalam perusahaan. Sehingga, mereka tidak terpengaruh walaupun mereka memiliki pemimpin yang bersifat destruktif. Hal ini patut disyukuri. Namun perlu diperhatikan juga bahwa sewaktu-waktu motivasi karyawan bisa menurun dan akan kesulitan menghadapi masalah dalam perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin perlu tetap menjaga semangat dan motivasi karyawannya dengan cara melakukan *outing* atau rekreasi sebagai bagian dari *refreshment* untuk para karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Padilla *et al.* (2007), dimana terdapat hubungan yang negatif antara variabel *destructive leadership* terhadap *self efficacy*. Hal ini juga diperkuat dengan penelitian Khan *et al.* (2020) yang mana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *destructive leadership* berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap *self-efficacy*.

4.4.3 Pengaruh *Destructive Leadership* Terhadap *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa *destructive leadership* mempunyai pengaruh yang negatif pada *job satisfaction*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar -0,089 yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang negatif. Namun pada nilai t-statistik hubungan konstruk sebesar 0,503 dan nilai p-value sebesar 0,615. Maka dari itu pada **hipotesis ketiga** yang menyatakan terdapat pengaruh yang negatif dari variabel *destructive leadership* terhadap *job satisfaction* **ditolak**.

Dari hasil analisis pada Tabel 4.6, untuk rata-rata responden pada variabel *destructive leadership* dikategorikan pada kriteria sangat rendah dan kriteria tinggi pada *job satisfaction*. Nilai terendah pada variabel *destructive leadership* dengan menggunakan *reverse code* pada item X1.4 “Pimpinan saya menunjukkan sikap malas dalam memimpin bawahannya” dengan nilai mean 4,20. Sedangkan untuk variabel *job satisfaction* yang tertinggi pada item Z2.3 “Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan terhadap pertumbuhan diri dari pekerjaan” dengan nilai mean 4,19.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *destructive leadership* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*. Artinya bahwa pemimpin yang menunjukkan sifat destruktif ke karyawannya akan berpengaruh pada penurunan tingkat kepuasan kerja karyawannya. Mengacu pada butir kuesioner “Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan terhadap pertumbuhan diri dari pekerjaan” pertanyaan kuesioner pada variabel *job satisfaction* menunjukkan bahwa karyawan-karyawan di Hi Steel sangat puas terhadap fasilitas yang diberikan oleh perusahaan yaitu kesempatan untuk bertumbuh. Dengan semakin tinggi kepuasan kerja diharapkan mereka juga akan tetap menjaga kinerja diperusahaan, walaupun jika mereka harus menghadapi pemimpin yang destruktif. Namun perlu disadari bahwa pemimpin dari Hi Steel harus terus menjaga kepuasan karyawannya. Oleh karenanya, hal yang dapat dilakukan Hi Steel untuk terus menjaga kepuasan kerja bisa dengan cara memberikan tunjangan, fasilitas kerja yang aman dan nyaman serta kesempatan pengembangan karir yang lebih terbuka.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dikemukakan oleh Brandebo *et al.* (2019) yang mana hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh negatif *destructive leadership* terhadap *job satisfaction*. Hal itu dibuktikan dengan data yang dikumpulkan dari 300 tentara diambil menggunakan kuesioner dan menunjukkan bahwa tidak ada satupun faktor kepemimpinan yang destruktif memberikan pengaruh positif pada penelitian tersebut. Hal ini juga tidak sejalan juga dengan penelitian yang dilakukan oleh O'Donoghue, *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa *destructive leadership* berpengaruh negatif terhadap *job satisfaction*.

4.4.4 Pengaruh *Self-Efficacy* Terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa *self-efficacy* mempunyai pengaruh yang positif pada *counterproductive work behaviour*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,005 yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang positif. Namun pada nilai t-statistik hubungan konstruk sebesar 0,033 dan nilai p-value sebesar 0,974 sehingga dapat diketahui hubungan antara *self-efficacy* dan *counterproductive work behaviour* dinyatakan positif tidak signifikan. Maka dari itu pada **hipotesis keempat** yang menyatakan terdapat pengaruh yang negatif dari variabel *self-efficacy* terhadap *counterproductive work behaviour* **ditolak**.

Pengaruh positif dalam hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tingginya *self-efficacy* maka akan meningkatkan terjadinya *counterproductive work behaviour* namun tidak signifikan. Dari hasil analisis pada Tabel 4.6, untuk rata-rata

responden pada variabel *self-efficacy* dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai mean 3,87. Sementara, untuk rata-rata responden pada variabel *counterproductive work behaviour* dikategorikan pada kriteria sangat tinggi dengan mean 4,61. Nilai tertinggi pada variabel *self-efficacy* yaitu pada item dengan kode Z1.6 “Saya berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi masalah yang muncul” dengan nilai 4,26. Sedangkan pada variabel *counterproductive work behaviour* yang dengan *reverse code* terendah pada item dengan kode Y1.9 “Saya sering tidak hadir ke kantor atau tempat kerja (untuk menghindari pekerjaan)” dengan nilai mean 4,84.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal tersebut memiliki arti bahwa semakin tinggi *self-efficacy* maka tidak mempengaruhi peningkatan *counterproductive work behaviour*. Hal ini dibuktikan pada butir kuesioner dengan kode Z1.6 “Saya berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi masalah yang muncul”. Ini adalah bukti bahwa karyawan yang dimiliki Hi Steel selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang diberikan dan juga berusaha untuk selalu menghadapi masalah yang akan muncul. Selain itu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa para karyawan Hi Steel memiliki kedisiplinan tinggi, terbukti dengan butir kuesioner Y1.9 “Saya sering tidak hadir ke kantor atau tempat kerja (untuk menghindari pekerjaan)” yang di *reverse code*. Karyawan sangat menghargai dan senang atas apa yang mereka kerjakan. Namun bukan tidak mungkin, apabila karyawan memiliki *self-efficacy* yang tinggi, kemungkinan

terjadinya *counterproductive work behaviour* bisa ditekan. Oleh karenanya, pemimpin di Hi Steel harus senantiasa menjaga semangat, motivasi dan etos kerja dari karyawan-karyawannya. Salah satu hal yang bisa dilakukan oleh Hi Steel yaitu dengan memberi *reward* kepada karyawan yang *perform*, baik dalam bentuk finansial maupun dalam bentuk non-finansial (pengakuan).

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Wang & Lian (2015), yang menyatakan bahwa terdapat korelasi negatif antara *self-efficacy* dan *counterproductive work behaviour*. Hal ini juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Barbaranelli *et al.* (2018) dan Brender-Ilan & Sheaffer (2019), yang mana kedua penelitian tersebut menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap *counterproductive work behaviour* atau dapat dikatakan jika *self efficacy* semakin tinggi maka dapat mengurangi terjadinya *counterproductive work behaviour*.

4.4.5 Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Counterproductive Work Behaviour*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa *job satisfaction* mempunyai pengaruh yang positif pada *counterproductive work behaviour*. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai original sample sebesar 0,265 yang menandakan bahwa terdapat hubungan yang positif. Pada nilai t-statistik hubungan konstruk sebesar 1,389 dan nilai p-value sebesar 0,165 sehingga dapat diketahui hubungan antara *job satisfaction* terhadap *counterproductive work behaviour* dinyatakan positif namun tidak signifikan. Maka dari itu pada hipotesis **kelima** yang

menyatakan terdapat pengaruh yang negatif dari variabel *job satisfaction* terhadap *counterproductive work behaviour* **ditolak**.

Pengaruh positif dalam hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tingginya *job satisfaction* atau kepuasan kerja maka akan berpengaruh dengan pada *counterproductive work behaviour* namun tidak signifikan. Dari hasil analisis pada Tabel 4.6, untuk rata-rata responden pada variabel *job satisfaction* dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai mean 3,97. Sementara, untuk rata-rata responden pada variabel *counterproductive work behaviour* dikategorikan pada kriteria sangat rendah dengan mean 4,61. Nilai tertinggi pada variabel *job satisfaction* yaitu pada item dengan kode Z2.4 “Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan terhadap pengembangan diri dari pekerjaan” dengan nilai 4,19. Sedangkan pada variabel *counterproductive work behaviour* yang dengan *reverse code* terendah pada item dengan kode Y1.9 “Saya sering tidak hadir ke kantor atau tempat kerja (untuk menghindari pekerjaan)” dengan nilai mean 4,84.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal tersebut memiliki arti bahwa semakin tinggi *job satisfaction* maka tidak berpengaruh signifikan dengan meningkatnya *counterproductive work behaviour*. Hal ini menandakan bahwa karyawan-karyawan Hi Steel senang dan puas terhadap fasilitas yang telah diberikan oleh perusahaan, yaitu mengenai kesempatan untuk pengembangan diri atas pekerjaannya. Hal ini sangat bagus untuk menjaga karyawan agar selalu memperlihatkan hasil kerja yang baik dan berujung pada

kemajuan perusahaan kelak. Hal ini juga menjadi ajang evaluasi bahwa kepuasan kerja bisa saja pudar jika karyawan sudah merasa tidak terpuaskan lagi, maka Hi Steel juga harus memperhatikan keberlanjutan programnya agar selalu menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mencegah timbulnya perilaku kerja yang kontraproduktif (*counterproductive work behaviour*). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Czarnota-Bojarska, (2015), yang menyatakan bahwa terdapat korelasi negatif antara *job satisfaction* dan *counterproductive work behaviour* yang menandakan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja karyawan maka karyawan cenderung untuk tidak melakukan tindakan kontraproduktif. Hal ini juga tidak sejalan oleh penelitian yang dilakukan oleh Fatima *et al.* (2012), yang mana penelitian tersebut menyatakan bahwa *job satisfaction* yang tinggi berpengaruh kepada menurunnya tingkat *counterproductive work behaviour*.

4.4.6 Pengaruh *Destructive Leadership* Terhadap *Counterproductive Work Behaviour* Dimediasi *Self-Efficacy*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa di model pengujian awal, *destructive leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,391. Namun, ketika variabel *self-efficacy* dimasukkan kedalam model penelitian, hubungan *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour* yang dimediasi *self-efficacy* menjadi negatif. Hal itu dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar -0,001, t-statistic 0,026 dan p-values 0,979. Oleh

karena itu pada hipotesis **keenam** yang menyatakan bahwa *self-efficacy* mampu memediasi hubungan positif *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour* **ditolak**.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa *self efficacy* tidak mampu memediasi hubungan *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour*, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa tingginya *destructive leadership* maka terjadinya *counterproductive work behaviour* juga tinggi.

Dari hasil analisis pada Tabel 4.6, untuk rata-rata responden pada variabel *destructive leadership* dikategorikan sangat tinggi dengan mean 4,20. Nilai yang tertinggi pada item X1.4 dengan menggunakan *reverse code* “Pimpinan saya menunjukkan sikap malas dalam memimpin bawahannya” dengan nilai mean 4,51 Kemudian, pada variabel *self-efficacy* dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai mean 3,87. Sementara, untuk rata-rata responden pada variabel *counterproductive work behaviour* dikategorikan pada kriteria sangat tinggi dengan mean 4,60. Nilai tertinggi pada variabel *self-efficacy* yaitu pada item dengan kode Z1.6 “Saya berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi masalah yang muncul” dengan nilai 4,26. Sedangkan pada variabel *counterproductive work behaviour* yang dengan *reverse code* tertinggi pada item dengan kode Y1.9 “Saya sering tidak hadir ke kantor atau tempat kerja (untuk menghindari pekerjaan)” dengan nilai mean 4,84.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak mampu memediasi hubungan positif antara *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal tersebut memiliki arti bahwa semakin tinggi *destructive leadership*

maka semakin tinggi pula tingkat *counterproductive work behaviour*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Wang & Lian (2015), yang menyatakan bahwa terdapat korelasi negatif antara *self-efficacy* dan *counterproductive work behaviour*. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Barbaraneli *et al.* (2018) dan Brender-Ilan & Sheaffer (2019), yang mana kedua penelitian tersebut menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh negatif terhadap *counterproductive work behaviour* atau dapat dikatakan jika *self efficacy* semakin tinggi maka dapat mengurangi terjadinya *counterproductive work behaviour*.

4.4.7 Pengaruh *Destructive Leadership* Terhadap *Counterproductive Work Behaviour* Dimediasi *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat diketahui bahwa *destructive leadership* mempunyai pengaruh positif dengan *counterproductive work behaviour* yang dimediasi *job satisfaction*. Hal itu dibuktikan dengan nilai *original sample* sebesar 0,026, nilai t-statistics sebesar 0,392 dan p-value dengan nilai 0,695 yang menandakan bahwa positif namun tidak signifikan. Oleh karena itu pada hipotesis **ketujuh** yang menyatakan bahwa *job satisfaction* mampu memediasi hubungan positif *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour* **ditolak**.

Pengaruh positif dalam hubungan ini dapat diartikan bahwa semakin tingginya *destructive leadership* bisa menurunkan *counterproductive work behaviour* ketika adanya *job satisfaction*. Dari hasil analisis pada Tabel 4.6, untuk rata-rata responden pada variabel *destructive leadership* dikategorikan sangat tinggi dengan mean 4,20. Nilai yang tertinggi pada item X1.4 dengan menggunakan *reverse code*

“Pimpinan saya menunjukkan sikap malas dalam memimpin bawahannya” dengan nilai mean 4,51. Kemudian, pada variabel *job satisfaction* dikategorikan pada kriteria tinggi dengan nilai mean 3,91. Sementara, untuk rata-rata responden pada variabel *counterproductive work behaviour* dikategorikan pada kriteria sangat tinggi dengan mean 4,60. Nilai tertinggi pada variabel Nilai tertinggi pada variabel *job satisfaction* yaitu pada item dengan kode Z2.4 “Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan terhadap pengembangan diri dari pekerjaan” dengan nilai 4,19. Sedangkan pada variabel *counterproductive work behaviour* yang dengan *reverse code* tertinggi pada item dengan kode Y1.9 “Saya sering tidak hadir ke kantor atau tempat kerja (untuk menghindari pekerjaan)” dengan nilai mean 4,84.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* tidak mampu memediasi hubungan positif *destructive leadership* terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal ini menandakan bahwa karyawan-karyawan Hi Steel sudah cukup senang dan puas terhadap fasilitas yang telah diberikan oleh perusahaan, yaitu mengenai kesempatan untuk pengembangan diri atas pekerjaannya. Hal ini berpengaruh terhadap perilaku karyawan ketika menghadapi pemimpin yang dirasa “memberatkan” untuk karyawan sehingga karyawan mampu menjaga agar tidak terjadinya perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini juga menjadi ajang evaluasi bahwa kepuasan kerja bisa saja pudar jika karyawan sudah merasa tidak terpuaskan lagi, maka Hi Steel juga harus memperhatikan keberlanjutan programnya agar selalu menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga dapat mencegah timbulnya perilaku kerja yang kontraproduktif (*counterproductive work behaviour*). Hasil

penelitian ini sejalan dengan penelitian Mout *et al.* (2006) yang berisikan bahwa *job satisfaction* mampu menurunkan terjadinya *counterproductive work behaviour*.



BAB V

Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Destructive Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*
2. *Destructive Leadership* tidak berpengaruh terhadap *self-efficacy*
3. *Destructive Leadership* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*
4. *Self-Efficacy* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*
5. *Job Satisfaction* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*
6. *Destructive leadership* berpengaruh negatif terhadap *counterproductive work behaviour* yang dimediasi *self-efficacy*
7. *Destructive leadership* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *counterproductive work behaviour* yang dimediasi *job satisfaction*

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka penulis memberikan saran untuk pihak-pihak dibawah ini berupa:

1. Perlunya para pemimpin untuk senantiasa menjaga wibawa, kedisiplinan serta ketegasan sehingga mampu menjadi contoh-contoh untuk karyawannya
2. Perlunya peran pemimpin dari perusahaan Hi Steel untuk menjaga motivasi kerja serta semangat dari karyawan. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan pekerjaan yang lebih menantang agar karyawan dapat berkembang.
3. Perlu ditingkatkan lagi keterbukaan dalam komunikasi antara pemimpin perusahaan dengan para karyawannya untuk menciptakan sinergi positif, membangun kepercayaan diri karyawan agar karyawan Hi Steel terhindar dari munculnya sikap *counterproductive work behaviour* serta memunculkan *sense of belonging* pada diri karyawan.
4. Diharapkan perusahaan Hi Steel dapat untuk terus mempertahankan dan meningkatkan program-program yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawannya, baik dengan cara pemberian kesempatan mengembangkan diri terkait pekerjaannya, fasilitas dan suasana kerja yang lebih nyaman atau dengan memberi kesempatan yang terbuka terkait pengembangan karir.

5. Diharapkan Hi Steel menjaga ekosistem kerja yang saat ini sudah dibentuk terkait karyawan, dan terus menjaga *treatment* baik yang telah diterapkan perusahaan kepada karyawannya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut:

1. Sampel penelitian ini terbatas pada perusahaan yang berada di daerah Bekasi. Oleh karena itu, generalisasi dari model kerangka pikir masih perlu diteliti lebih lanjut di daerah lain. Perbedaan karakteristik dari masing-masing daerah atau wilayah aspek budaya demografi antara satu dengan lainnya memberikan kesempatan bagi peneliti selanjutnya untuk melanjutkan melakukan penelitian empiris lebih lanjut di seluruh perusahaan yang bergerak di bidang besi dan baja ringan di Indonesia.
2. Kerangka berpikir dari penelitian ini hanya berdasar pada beberapa jurnal yang masih bisa di gali lebih mendalam lagi mengenai teori yang digunakan.

Daftar Pustaka

- Abdullah. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755–778.
- Baliartati, B. O. (2017). Pengaruh organizational support terhadap job satisfaction tenaga edukatif tetap fakultas ekonomi dan bisnis universitas trisakti. *Jurnal manajemen dan pemasaran jasa*, 9(1), 35-52.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2006). Toward a psychology of human agency. *Perspectives on psychological science*, 1(2), 164-180.
- Barbaranelli, C., Fida, R., Paciello, M., & Tramontano, C. (2018). ‘Possunt, quia posse videntur’: They can because they think they can. Development and validation of the Work Self-Efficacy scale: Evidence from two studies. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 249-269.
- Boddy, C. R. (2014). Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. *Journal of business ethics*, 121(1), 107-121.
- Bracken, B. A., & Barona, A. (1991). State of the art procedures for translating, validating and using psychoeducational tests in cross-cultural assessment. *School Psychology International*, 12(1-2), 119-132.
- Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). How do self-efficacy, narcissism and autonomy mediate the link between destructive leadership and counterproductive work behaviour. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 212-222
- Brodsky, C. M. (1976). *The Harassed Worker*. MA. Toronto: Lexington Books, D.C.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory

study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 65(3), 177-184.

Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*. Dalam G. A. Marcoulides, *Modern Methods For Business Research* (hal. 295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Newbury Park: Sage Publications.

Crossman, A., & Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*.

Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management and Organization*, 21(4), 460.

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241.

Duli, N. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Beberapa konsep dasar untuk penulisan skripsi & analisis data dengan SPSS*. Deepublish.

Dunlop, P. D., & Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(1), 67-80

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, 4(44), 266-272.

Fatima, A., Atif, Q. M., Saqib, A., & Haider, A. (2012). A path model examining the relations among organizational injustice, counterproductive work behavior and job satisfaction. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(6), 697.

- Fors Brandebo, M., Österberg, J., & Berglund, A. K. (2019). The impact of constructive and destructive leadership on soldier's job satisfaction. *Psychological reports*, 122(3), 1068-1086.
- Furnham, A., & Taylor, J. (2004). *The dark side of behaviour at work. Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving*. New York: Palgrave Macmillan.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural Equation Modelling*, Edisi II, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modelling, Metode Alternatif dengan PLS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. (2004). *Basic Econometrics (Ekonometrika Dasar)*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J., Ringle, C., dan Sarstedt, M. (2013). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance*, hal 1-12.
- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal Bosses and their pray*. New York: Riverhead Books.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80-95.
- Juliansyah, N. (2011). *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah*.
- Khan, N. A., Khan, A. N., Moin, M. F., & Pitafi, A. H. (2020). A trail of chaos: How psychopathic leadership influence employee satisfaction and turnover intention via self-efficacy in tourism enterprises. *Journal of Leisure Research*, 1-23.

- Kidder. (1981). *Research Methods in Social Relations*. New York: Rinehart & Winston
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarleg leierskap (Health endangering leadership)*. Bergen, Norway: Universitetet i Bergen.
- Lau, V. C., Au, W. T., & Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.
- Lombardo, M. M., & McCall, M. W. J. (1984). *Coping with an intolerable boss*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership
- Mengenal “Destructive Leadership” Kepemimpinan yang Menghancurkan. (2018, Juli 2). Diakses pada Januari 11, 2020 dari artikel ilmiah: <https://www.kompasiana.com/mengenal-destructive-leader-pemimpin-yang-menghancurkan>
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel psychology*, 59(3), 591-622
- Namie, G., & Namie, R. (2000). *The bully at work. What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks, Inc.
- Notoatmodjo, S. 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- O’Donoghue, A., Conway, E., & Bosak, J. (2016). Abusive supervision, employee well-being and ill-being: the moderating role of core self-evaluations. *In Emotions and Organizational Governance*. Emerald Group Publishing Limited
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sekaran, U & Bougie, R. (2009). *Research Methods for Business A Skill Building Approach, Seventh Edition*. United Kingdom: John Wiley.

- Shackleton, V. (1995). *Leaders who derail*. In V. Shackleton (Ed.), *Business leadership*. London: Thomson.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 781.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of vocational behavior, 68*(3), 446-460.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan*. CV Alfabeta, Bandung.
- Zhang, L., & Deng, Y. (2016). Guanxi with supervisor and counterproductive work behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Ethics, 134*(3), 413-427.
- Wang, X., & Lian, X. (2015). Psychological capital, emotional labor and counterproductive work behavior of service employees: The moderating role of leaders' emotional intelligence. *American Journal of Industrial and Business Management, 5*(06), 388.
- Weiner, B. (2010). The development of an attribution-based theory of motivation: A history of ideas. *Educational psychologist, 45*(1), 28-36.
- Younus, S., Danish, R. Q., & Rathore, K. (2020). Destructive Leadership and Counterproductive Work Behavior with Mediation Mechanism of Justice Perception: Evidence from Tanner Sector of Pakistan. *International Review of Management and Marketing, 10*(4), 83.



LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN



PENGARUH *DESTRUCTIVE LEADERSHIP* TERHADAP *COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR* DIMEDIASI *SELF-EFFICACY* DAN *JOB SATISFACTION*

(Survey Pada Karyawan Perusahaan Hi Steel)

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Dalam rangka untuk memenuhi tugas akhir skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII, kami melakukan penelitian ilmiah yang berjudul: **Pengaruh *Destructive leadership* terhadap *Counterproductive Work Behaviour* Dimediasi *Self-Efficacy* dan *Job Satisfaction* (Survey Pada Karyawan Perusahaan Hi Steel)**. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, kami mohon bantuan Bapak/Ibu yang berwenang di Kantor Hi Steel untuk menjadi responden guna menjawab daftar pertanyaan penelitian kami. Bapak/Ibu memerlukan waktu **10 MENIT** untuk mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan cara mengisi dan menyilang pada jawaban pilihan yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi di Kantor Hi Steel

Data-data yang kami kumpulkan dari daftar pertanyaan ini, akan kami jaga kerahasiaannya dan hanya digunakan semata-mata untuk penelitian dengan judul diatas.

Demikian permohonan kami, atas perhatian Bapak/Ibu dan kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Identitas Responden

Umur :

- < 20 tahun
- 20-30 tahun
- 31-40 tahun
- 41-50 tahun
- > 50 tahun

Jenis Kelamin :

- Laki-laki
- Perempuan

Pendidikan

terakhir

- SMA
- Diploma/ sederajat (D3)
- Sarjana (S1)
- Pasca Sarjana (S2)

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Jawablah setiap pernyataan yang sesuai pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i
2. Pilihlah jawaban dengan cara memberi tanda cheklist (v) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara/i

Keterangan :

SS : Sangat Setuju (5)

TS : Tidak Setuju (2)

S : Setuju (4)

STS : Sangat Tidak Setuju (1)

N : Netral (3)

Pernyataan <i>Destructive Leadership</i>	STS	TS	N	S	SS
<i>Tyrannical Leader</i>					
1. Pimpinan saya merusak/menghancurkan motivasi karyawan					
2. Pimpinan saya mengganggu kesejahteraan karyawan					
3. Pimpinan saya memperoleh hasil kerja dengan mengorbankan karyawan/bawahannya					
<i>Derailed Leader</i>					
4. Pimpinan saya menunjukkan sikap malas dalam memimpin bawahannya					
5. Pimpinan saya menyalahgunakan kekuasaan dan wewenang untuk kepentingan pribadi					
6. Pimpinan saya berperilaku curang dengan menipu dan selalu mendominasi dalam mengendalikan organisasi					
<i>Supportive-disloyal Disorder</i>					
7. Pimpinan saya mencuri sumber daya organisasi (berupa materi, waktu dan keuangan)					

8. Pimpinan saya memberi tugas dan tanggung jawab yang berlebihan					
9. Pimpinan saya memberikan tugas yang tidak sesuai dengan aturan dan ketentuan organisasi					
Pernyataan <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	STS	TS	N	S	SS
<i>Abusive against other</i>					
1. Saya melakukan ancaman terhadap sesama rekan kerja					
2. Saya memberi komentar yang tidak menyenangkan terhadap sesama rekan kerja					
3. Saya mengabaikan sesama rekan kerjanya					
<i>Product deviance and Sabotage</i>					
4. Saya melakukan kegagalan/kesalahan secara sengaja					
5. Saya menghancurkan properti fisik milik rekan kerja					
<i>Theft</i>					
6. Saya menganggap bahwa pencurian merupakan hal yang wajar dilakukan					
7. Saya memiliki kemampuan pengendalian diri yang rendah					
8. Saya merasa adanya ketidakadilan sehingga saya melakukan tindakan pencurian					

<i>Withdrawal</i>					
9. Saya sering tidak hadir ke kantor atau tempat kerja (karena menghindari pekerjaan)					
10. Saya sering terlambat hadir ketika datang ke kantor					
11. Saya sering mengambil waktu atau mencuri waktu istirahat lebih lama dari yang diizinkan					
Pernyataan <i>Self-efficacy</i>	STS	TS	N	S	SS
Indikator kepercayaan diri pada situasi tidak menentu					
1. Saya memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi beragam situasi yang akan datang					
2. Saya memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi situasi yang tidak dapat diramalkan/prediksi					
3. Saya memiliki keyakinan diri dalam menghadapi berbagai macam tekanan					
Indikator keyakinan akan kemampuan dalam mengatasi masalah yang muncul					
4. Saya memiliki keyakinan tinggi dalam mengatasi masalah					
5. Saya memiliki kemampuan menghadapi tantangan yang akan muncul					
6. Saya berusaha sebaik mungkin untuk mengatasi masalah yang muncul					
Indikator keyakinan akan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan					
7. Saya selalu menetapkan target yang tinggi					
8. Saya konsekuen dengan target yang telah ditetapkan					
9. Saya berupaya menetapkan target yang lebih tinggi bila target sebelumnya telah tercapai					
Pernyataan <i>Job Satisfaction</i>	STS	TS	N	S	SS
<i>General Satisfaction</i>					
1. Saya merasa senang atas pekerjaan yang saya kerjakan					

2. Saya puas atas pekerjaan yang saya kerjakan					
<i>Growth Satisfaction</i>					
3. Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan terhadap pertumbuhan diri dari pekerjaan					
4. Saya puas dengan kesempatan yang diberikan perusahaan terhadap pengembangan diri dari pekerjaan					
<i>Satisfaction with work context</i>					
5. Saya puas atas upah yang diberikan perusahaan					
6. Saya merasa puas dengan keamanan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan					
8. Saya merasa senang dan puas dengan rekan kerja saat ini					

Terima kasih atas kesediaan anda mengisi kuesioner ini. Kuesioner bersifat

rahasia serta dapat terjamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian.

Tertanda, Penulis

Rafza Hilmi Ramadhan

LAMPIRAN 2**KARAKTERISTIK RESPONDEN**

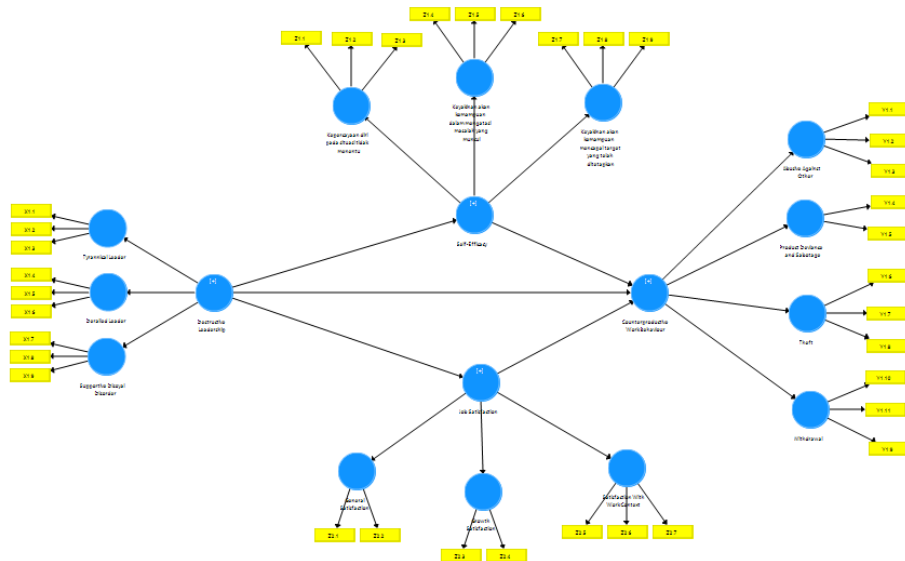
No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Laki-laki	21	40.4
2	Perempuan	31	59.6
Jumlah		52	100
No	Usia	Frekuensi	Presentase
1	<20 tahun	11	21.2
2	20-30 tahun	32	61.5
3	31-40 tahun	6	11.5
4	41-50 tahun	3	5,8
5	>50 tahun	0	0
Jumlah		52	100
No	Pendidikan terakhir	Frekuensi	Presentase
1	SMP	6	12.2
2	SMA	27	55.1
3	Diploma/Sederajat (D3)	5	10.2
4	Sarjana (S1)	10	20.4
5	Pasca Sarjana (S2)	1	2
Jumlah		49	94.23
No	Lama Bekerja	Frekuensi	Presentase
1	<1 tahun	12	24
2	1-3 tahun	13	26

3	3-6	13	26
4	6-10	9	18
5	>10 tahun	3	6
Jumlah		50	96.15

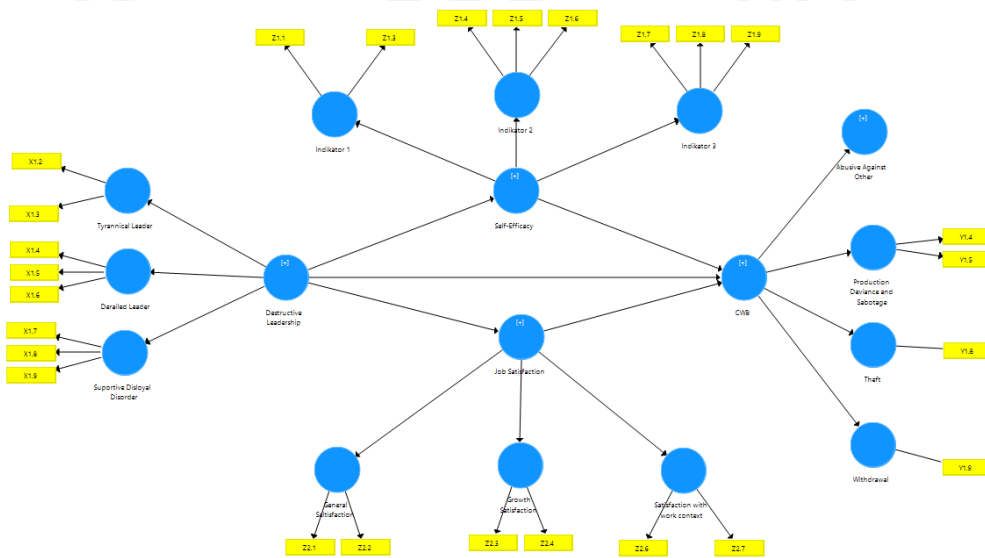


LAMPIRAN 3

HASIL ANALISA OUTER MODEL



Nilai factor loading yang belum memenuhi *convergent validity*



Nilai factor loading yang telah memenuhi *convergent validity*

LAMPIRAN 4

Nilai Cross Loading

Kode	<i>Counterproductive Work Behaviour</i>	<i>Destructive Leadership</i>	<i>Self-Efficacy</i>	<i>Job Satisfaction</i>
X1.2	0,324	0,833	-0,183	0,119
X1.3	0,210	0,738	-0,366	0,001
X1.4	0,458	0,827	0,122	-0,139
X1.5	0,363	0,872	-0,137	0,179
X1.6	0,344	0,870	-0,100	0,134
X1.7	0,389	0,907	0,070	-0,148
X1.8	0,257	0,752	-0,318	-0,055
X1.9	0,373	0,853	-0,161	0,046
Y1.4	0,787	0,480	-0,031	0,233
Y1.5	0,787	0,279	-0,088	0,123
Y1.8	0,891	0,270	0,124	0,293
Y1.9	0,904	0,314	0,144	0,345
Z1.1	0,051	-0,270	0,899	0,375
Z1.3	-0,022	-0,281	0,932	0,374
Z1.4	-0,009	-0,203	0,936	0,419
Z1.5	-0,018	-0,191	0,415	0,871
Z1.6	0,088	-0,193	0,849	0,500
Z1.7	0,100	-0,112	0,857	0,534
Z1.8	0,153	-0,130	0,903	0,582
Z1.9	0,080	-0,098	0,894	0,547
Z2.1	0,232	-0,110	0,596	0,847
Z2.2	0,364	0,126	0,288	0,877
Z2.3	0,131	0,055	0,434	0,843
Z2.4	0,118	0,030	0,405	0,851
Z2.6	0,262	0,164	0,472	0,775
Z2.7	0,223	0,092	0,783	0,407

LAMPIRAN 5

Construct Reliability

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Destructive Leadership</i>	0,695	0,948	0,936
<i>Counterproductive Work Behaviour</i>	0,713	0,908	0,867
<i>Self-Efficacy</i>	0,797	0,969	0,964
<i>Job Satisfaction</i>	0,689	0,930	0,913

LAMPIRAN 6

Tabel Loading Factor

Tabel Loading Factor Destructive Leadership

NO	Indikator <i>Destructive Leadership</i>	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	<i>Tyrannical Leader</i>	X1.2	0,833	>0,7	Valid
		X1.3	0,738	>0,7	Valid
2	<i>Derailed Leader</i>	X1.4	0,827	>0,7	Valid
		X1.5	0,872	>0,7	Valid
		X1.6	0,870	>0,7	Valid
3	<i>Supportive Disloyal Disorder</i>	X1.7	0,907	>0,7	Valid
		X1.8	0,752	>0,7	Valid
		X1.9	0,853	>0,7	Valid

Tabel Loading Factor Counterproductive Work Behaviour

NO	Indikator <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
2	<i>Production Deviance and Sabotage</i>	Y1.4	0,787	>0,7	Valid
		Y1.5	0,787	>0,7	Valid
3	<i>Theft</i>	Y1.8	0,891	>0,7	Valid
4	<i>Withdrawal</i>	Y1.9	0,904	>0,7	Valid

Tabel Loading Factor Self-Efficacy

NO	Indikator <i>Counterproductive Work Behaviour</i>	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	Kepercayaan diri dalam situasi tidak menentu	Z1.1	0,899	>0,7	Valid
		Z1.3	0,932	>0,7	Valid
2	Keyakinan akan kemampuan dalam menghadapi masalah	Z1.4	0,936	>0,7	Valid
		Z1.5	0,871	>0,7	Valid
		Z1.6	0,849	>0,7	Valid
3	Keyakinan akan kemampuan	Z1.7	0,857	>0,7	Valid
		Z1.8	0,903	>0,7	Valid

	mencapai target yang telah ditetapkan	Z1.9	0,894	>0,7	Valid
--	---------------------------------------	------	-------	------	-------

Tabel Loading Factor Job Satisfaction

NO	Indikator Counterproductive Work Behaviour	Kode	Loading Factor	Kriteria	Keterangan
1	<i>General Satisfaction</i>	Z2.1	0,847	>0,7	Valid
		Z2.2	0,877	>0,7	Valid
2	<i>Growth Satisfaction</i>	Z2.3	0,843	>0,7	Valid
		Z2.4	0,851	>0,7	Valid
3	<i>Satisfaction with Work Context</i>	Z2.6	0,775	>0,7	Valid
		Z2.7	0,783	>0,7	Valid



LAMPIRAN 7

Tabel R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Counterproductive Work Behaviour</i>	0,244	0,196
<i>Self-Efficacy</i>	0,051	0,032
<i>Job Satisfaction</i>	0,009	-0,010



LAMPIRAN 8

Hasil Analisis Model Struktural

Hubungan Variabel Penelitian	Original Sampel	T Statistics	P Value	Hipotesis
<i>Destructive Leadership > Counterproductive work behaviour</i>	0,391	2,951	0,003*	H1 diterima
<i>Destructive Leadership > Self-Efficacy</i>	-0,226	1,208	0,228	H2 ditolak
<i>Destructive Leadership > Job Satisfaction</i>	-0,089	0,503	0,615	H3 ditolak
<i>Self-Efficacy > Counterproductive Work Bheaviour</i>	0,005	0,033	0,974	H4 ditolak
<i>Job Satisfaction > Counterproductive Work Behaviour</i>	0,265	1,389	0,165	H5 ditolak
<i>Destructive Leadership > Self-Efficacy > Counterproductive Work Behaviour</i>	-0,001	0,026	0,695	H6 ditolak
<i>Destructive Leadership > Job Satisfaction > Counterproductive Work Behaviour</i>	0,026	0,392	0,689	H7 ditolak