



## Pengaruh kepemimpinan instruktif dan keadilan organisasi terhadap perilaku menyimpang karyawan melalui kepercayaan organisasi sebagai variabel intervening

Peyi Heriyanto

Magister Managemen, Universitas Islam Indonesia

### Article History

Received : 10-Januari-2023  
Revised : 27-Februari-2023  
Accepted : 11-Maret-2023  
Published : 1-April-2023

### Keywords:

*Instructive Leadership, Organizational Justice, Organizational Beliefs and Deviant Behavior.*

### Corresponding author:

[peyiheriyanto@gmail.com](mailto:peyiheriyanto@gmail.com)

DOI: -

### A B S T R A C T

*This study aims to determine the influence of Instructive Leadership and Organizational Justice to the Organizational Belief of Gadjah Mada University, to know the influence of Instructive Leadership and Organizational Justice to the Deviant Behavior of Gadjah Mada University Employees, to know the influence of Organizational Beliefs on Employee Deviant Behavior of Gadjah Mada University, Instructive Leadership and Organizational Justice to the Deviant Behavior of Employees of Gajah Mada University through Organizational Trust. This research method with quantitative approach, that is descriptive test and inferential analysis by using path analysis tool. The data collection technique using questionnaires, where the respondents of the research are employees of the education staff of Gadjah Mada University, this research which will be the research sample is the staff of the educational staff that number is spread in 18 Faculties and one vocational school. The results are expected to be in line with the objectives of the study and meet the expectations of researchers, enterprises and stakeholders.*

### A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Instruktif dan Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi Universitas Gajah Mada, untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Instruktif dan Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan Universitas Gajah Mada, untuk mengetahui pengaruh Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan Universitas Gajah Mada, untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Instruktif dan Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan Universitas Gajah Mada melalui Kepercayaan Organisasi. Metode penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif, yaitu uji deskriptif dan analisis inferensial dengan menggunakan alat analisis jalur. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, dimana responden penelitian adalah karyawan tenaga kependidikan Universitas Gajah Mada, penelitian ini yang akan menjadi sampel penelitian adalah karyawan tenaga kependidikan sejumlah itu tersebar di 18 Fakultas dan satu sekolah vokasi. Hasil penelitian diharapkan sesuai dengan tujuan penelitian dan memenuhi harapan peneliti, organisasi dan para pemangku kepentingan.



## PENDAHULUAN

Perilaku menyimpang organisasi (*organizational misbehavior/OMB*) adalah suatu istilah yang diinisiasi oleh Vardi (1990) ketika menyadari belum ada suatu model yang memprediksi “kesalahan (*misconduct*)” ditempat kerja. Dalam pandangan Vardi dan Weitz (2004) konsep penyimpangan memberikan konsep yang bermanfaat dalam menganalisa sisi gelap dan disfungsional suatu organisasi. Berdasarkan pada teori kognitif sosial, sisi disfungsional dalam bentuk perilaku menyimpang tidak lepas dari dua antesenden penting yang berasal dari karakteristik individu dan lingkungan eksternal (Bandura, 1997). Teori kognitif sosial, yang dikembangkan oleh Albert Bandura, didasarkan atas proposisi bahwa baik proses sosial maupun proses kognitif adalah sentral bagi pemahaman mengenai motivasi, emosi, dan tindakan manusia. Teori kognitif sosial digunakan untuk mengenal, memprediksi perilaku dan mengidentifikasi metode-metode yang tepat untuk mengubah perilaku tersebut.

Perilaku menyimpang ditempat kerja yang dilakukan oleh karyawan dengan cara meningkatkan kepercayaan pada organisasi, bahwa organisasi akan memperbaiki manajemen keadilan organisasional pada karyawan, jika memang keadilan organisasional masih dipersepsikan kurang baik. Faktor yang dianggap mempengaruhi perilaku menyimpang ditempat kerja pada karyawan adalah berangkat dari kepercayaan karyawan dan keadilan organisasional. Karyawan merupakan aset organisasi yang mempunyai kontribusi penting dalam pengembangan suatu organisasi. Oleh sebab itu, kepercayaan karyawan pada organisasi merupakan hal yang penting dalam organisasi untuk dipertahankan melalui intervensi keadilan organisasional dalam rangka menekan atau mengurangi intensitas perilaku menyimpang karyawan. Persepsi orang yang diperlakukan adil dapat menuntun perilaku dan sikap yang positif sedangkan persepsi orang yang diperlakukan tidak adil akan menimbulkan perilaku dan sikap yang menyimpang (Cole et al., 2002).

Selain itu kepemimpinan merupakan fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas karenanya dimana setiap manusia melakukan interaksi kepada seseorang maka disana timbul fenomena kepemimpinan dimulai dari kelompok yang paling terkecil sampai ke organisasi yang paling besar. Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala individu atau anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya disamping perubahan terus-menerus yang didorong oleh kemajuan teknologi. Kata kunci dari fenomena ini adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi anggota organisasi sehingga mereka dengan segala kesungguhan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan.

Fokus pada penelitian ini adalah hanya pada perilaku menyimpang yang negatif (*organizational misbehavior*), alasannya adalah karena perilaku menyimpang yang negatif akan menghasilkan kerugian bagi organisasi dan akan mengurangi kinerja dari tiap-tiap individu ataupun karyawan di organisasi tersebut. Dari pengamatan penulis ketika penulis sebelum melakukan penelitian diketahui bahwa Rektor memiliki gaya kepemimpinan tersendiri yang unik dalam memimpin para bawahannya dalam pencapaian target. Menurut pengakuan beberapa karyawan, pimpinan jarang memberikan arahan kepada karyawan serta tidak memberikan batasan peranan karyawan untuk bagaimana karyawan melakukan tentang apa, bagaimana, bilamana serta hal apa saja yang harus dilakukan karyawan agar sesuai dengan target. Jika pimpinan memberikan instruksi, pimpinan cenderung bersifat otoriter dan tidak memberikan solusi cara terbaik agar melakukan keputusan bagaimana cara terbaik untuk bersama-sama menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan.

Selain itu fenomena yang dirasakan bahwa tingkat keadilan yang dirasa selama ini oleh para PNS tenaga kependidikan non dosen di UGM serasa masih jauh dari harapan. Permasalahan tunjangan kinerja (TUKIN) yang tak kunjung cair yang merupakan hak TENDIK merupakan bukti nyata adanya ketidakadilan di internal UGM. TENDIK merasa bagai sapi perahan yang hanya digunakan tenaga dan pikirannya untuk melaksanakan kinerja yang baik sesuai yang dikehendaki oleh pimpinan namun tidak diikuti dengan pemenuhan hak-hak mereka sebagai pegawai. Pengakuan dan penghargaan atas segala kerja baik mereka masih dianggap kurang oleh para pimpinan.

## LANDASAN TEORI

### **Pengaruh Kepemimpinan Instruktif terhadap Kepercayaan Organisasi**

Bass (1985) menyatakan bahwa kepercayaan (*trust*) bawahan merupakan konsekuensi logis dari kepemimpinan, karena kepercayaan merupakan faktor esensial dalam manajemen perubahan serta dibutuhkan untuk pengambilan resiko yang merupakan bagian integral dari transformasi organisasional, dan kepemimpinan seringkali diidentifikasi melalui dampaknya terhadap sikap, nilai, asumsi, dan komitmen para pengikut (Yukl,1998). Pentingnya peranan sumber daya manusia dalam mewujudkan keselarasan visi dan misi organisasi perlu diimbangi dengan kemampuan organisasi dalam menetapkan nilai-nilai yang mengarah pada tingginya tingkat kenyamanan karyawan terhadap organisasi (Greenberg dan Baron, 2003). Membangun kepercayaan dalam organisasi adalah komponen kunci untuk mengembangkan hubungan antar karyawan dengan organisasi, sebagai contoh karyawan lebih cenderung untuk membalas usaha yang lebih besar dan memiliki sikap kerja yang lebih positif ketika mereka memiliki kepercayaan dalam organisasi.

## **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi**

Keadilan organisasi menjadi faktor penting untuk mengembangkan kepercayaan organisasi dan sikap kerja. Hasil penelitian Latan (2014) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepercayaan karyawan. Hasil penelitian Eskandari et al., (2013) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional) dengan kepercayaan organisasional. Hasil penelitian Mansour (2014) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara dukungan organisasi dengan kepercayaan organisasi dan dukungan atasan dan kepercayaan pengawas. Hasil penelitian Wong (2004) menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki efek yang lebih kuat mempengaruhi kepercayaan dalam organisasi.

## **Pengaruh Kepemimpinan Instruktif terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan**

Zabihi, et al (2016) memaparkan bahwa penerapan perilaku kewargaan dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan dan dapat meminimalkan perilaku menyimpang. Pemimpin dapat menetapkan mekanisme untuk mempertahankan, mengembangkan atau mengubah perilaku karyawan. Mekanisme yang diajarkan oleh seorang pemimpin kemudian akan diadaptasi oleh para pengikutnya melalui proses sosialisasi. Proses sosialisasi untuk mengirimkan visi dan misi dari seorang pemimpin ke organisasi melalui proses yang tepat memerlukan kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat mengurangi perilaku menyimpang karyawan. Jika rasa perilaku kewargaan pegawai tersebut telah terbentuk dengan baik, berarti pegawai tersebut dapat mengendalikan perilakunya sendiri tanpa harus diperintah atasan sehingga mengurangi perilaku menyimpang karyawan.

## **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan**

Penelitian Ince dan Gul (2011), keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan karyawan pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya, keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun, mereka kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya, dan bahkan mungkin membalas dendam terhadap organisasinya karena hal tersebut akan memicu munculnya rasa tidak percaya pada organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi karyawan untuk berperilaku menyimpang ditempat kerja.

## **Pengaruh Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan**

Penelitian Al-Abr Row et al., (2013) menunjukkan kepercayaan organisasional berpotensi mempengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja. Suatu organisasi apabila tumbuh suatu kepercayaan yang tinggi dari para anggotanya, maka setiap

karyawan akan mampu bekerja sama dengan lebih baik, karyawan bekerja dengan lebih nyaman, tanpa saling curiga, bahkan akan mengurangi perilaku-perilaku yang cenderung negatif (perilaku menyimpang) ditempat kerja yang dapat merugikan organisasi. Ullah dan Rabsana (2010) yang membahas kepercayaan pada organisasi dalam makna yang lebih luas, dimana setiap anggota pasti akan menaruh harapan besar terhadap hubungan yang dijalin dengan organisasinya, dan semakin besar harapan positif anggota terhadap perilaku jalinan hubungan yang dikembangkan organisasi, merupakan indikasi besarnya tingkat kepercayaan mereka pada organisasi. Membangun kepercayaan dalam organisasi adalah komponen kunci untuk mengembangkan hubungan antar karyawan dengan organisasi, sebagai contoh karyawan lebih cenderung untuk membalas usaha yang lebih besar dan memiliki sikap kerja yang lebih positif ketika mereka memiliki kepercayaan dalam organisasi. Kepercayaan telah memainkan peran penting dalam pemahaman karyawan tentang upaya dan kinerja organisasi (Aryee et al., 2002).

### **Pengaruh Kepemimpinan Instruktif terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan melalui Kepercayaan Organisasi**

Kepemimpinan merupakan fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas karenanya dimana setiap manusia melakukan interaksi kepada seseorang maka disana timbul fenomena kepemimpinan dimulai dari kelompok yang paling terkecil sampai ke organisasi yang paling besar. Faktor kepemimpinan dalam suatu organisasi menjadi sangat penting manakala individu atau anggota organisasi memiliki dinamika yang tinggi dalam aktivitasnya disamping perubahan terus-menerus yang didorong oleh kemajuan teknologi. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Fokus pada penelitian ini adalah hanya pada perilaku menyimpang yang negatif (*organizational misbehavior*), alasannya adalah karena perilaku menyimpang yang negatif akan menghasilkan kerugian bagi organisasi dan akan mengurangi kinerja dari tiap-tiap individu ataupun karyawan di organisasi tersebut. Oleh sebab itu, variabel perilaku menyimpang diorganisasi didefinisikan sebagai tingkat kemauan (motivasi) seorang karyawan untuk melakukan kegiatan yang merugikan organisasi.

### **Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan melalui Kepercayaan Organisasi**

Aslam dan Sadaqat (2011), mendefinisikan keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan individu pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun, mereka kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya, dan bahkan mungkin membalas dendam terhadap organisasinya. Aspek keadilan sangat penting artinya dalam kehidupan organisasi, karena akibat-akibat yang dapat terjadi jika keadilan tidak ada dalam kehidupan organisasi. Sebagai contoh, persepsi jika sebuah organisasi atau yang

merepresentasikannya berlaku tidak adil diasosiasikan dengan tingkat kepercayaan pada organisasi yang rendah dari para anggota organisasi, demikian juga tingkat kejahatan dilingkungan kerja serta keinginan untuk melakukan protes akan meningkat (Rezaiean et al., 2010).

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tenaga kependidikan Universitas Gajah Mada, Dalam penelitian ini yang akan menjadi sampel penelitian adalah karyawan tenaga kependidikan sejumlah itu tersebar di 18 Fakultas dan satu sekolah vokasi. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan Proporsional Simple Random sampling. Berikut ini adalah teknik penarikan sampel dengan Proportional Random Sampling disajikan dalam Tabel berikut:

Tabel 1. Proporsi Sampel Karyawan tenaga kependidikan Universitas Gajah Mada.

No	Direktorat	Jumlah karyawan	Prosentase	Sampel
1	Direktorat Kemahasiswaan	50	25%	13
2	Direktorat Keuangan	62	25%	16
3	Direktorat Aset	147	25%	37
4	Direktorat Perencanaan	59	25%	15
5	Direktorat pendidikan dan Pengajaran	40	25%	10
6	Direktorat Sumber Daya Manusia	51	25%	13
	<b>Jumlah</b>	<b>409</b>		<b>104</b>

Sumber: olah data

### Definisi Operasional Variabel Penelitian

#### 1. Kepemimpinan Instruktif (X1)

Menurut Thoah (2006), kepemimpinan instruktif adalah kepemimpinan yang mencirikan pimpinan yang selalu bersedia menjelaskan, sebagai teman mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang sejati bagi bawasanya. Dari pengamatan penulis berdasarkan pengakuan beberapa karyawan, pimpinan jarang memberikan arahan kepada karyawan. Jika pimpinan memberikan instruksi, pimpinan cenderung bersifat otoriter dan tidak memberikan solusi cara terbaik agar melakukan keputusan bagaimana cara terbaik untuk bersama-sama menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan.

## 2. Keadilan Organisasi (X2)

Keadilan Organisasi adalah pandangan karyawan terhadap kewajaran proses penghargaan dan keputusan hukuman yang dibuat organisasi sifatnya penting seperti keharusan membayar imbalan/insentif, evaluasi, promosi dan tindakan disipliner (Mc Farlin dan Sweeny, 1992). Fenomena yang dirasakan bahwa tingkat keadilan yang dirasa selama ini oleh para PNS tenaga kependidikan non dosen di UGM serasa masih jauh dari harapan. Permasalahan tunjangan kinerja (TUKIN) yang tak kunjung cair yang merupakan hak TENDIK merupakan bukti nyata adanya ketidakadilan di internal UGM. Pengakuan dan penghargaan atas segala kerja baik mereka masih dianggap kurang oleh para pimpinan.

## 3. Kepercayaan Organisasi (Y1)

Kramer dan Tyler (1996), memberikan penjelasan mengenai kepercayaan organisasi sebagai kepercayaan pada organisasi mengacu pada keyakinan anggota dalam usaha pencapaian tujuan korporat dan para pemimpin organisasional, dan keyakinan bahwa pada akhirnya, setiap langkah organisasional yang diambil akan membawa manfaat bagi para anggota. Kepemimpinan Rektor UGM era 2014-2017 menurunkan tingkat kepercayaan para pegawai UGM terhadap pimpinan mereka. Berbagai persoalan di internal UGM sendiri terus berkelanjutan.

## 4. Penyimpangan Perilaku Karyawan (Y2)

Konsep Penyimpangan Perilaku Karyawan (Workplace Deviant Behaviour) merupakan perilaku sukarela yang secara signifikan melanggar norma-norma organisasi dan pada akhirnya mengancam kinerja organisasi, kinerja individu lainnya atau bahkan kedua-duanya (Bennett & Robinson, 2000). Perkembangan konsep Penyimpangan Perilaku Karyawan (Workplace Deviant Behaviour) selanjutnya dipengaruhi oleh keberadaan target yang menjadi sasaran perilaku tindakan menyimpang karyawan.

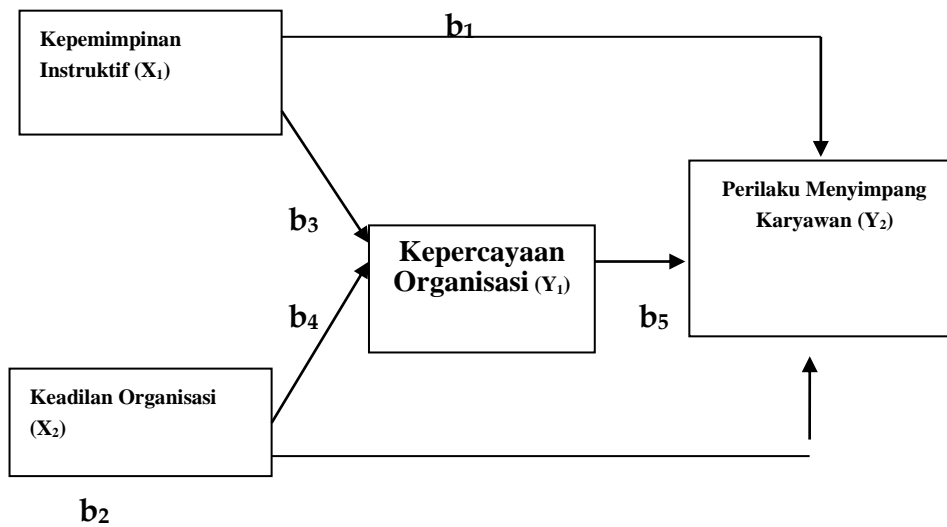
## Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang berbentuk uraian dari hasil penelitian yang didukung dengan teori data yang telah ditabulasi, kemudian diikhtisarkan (Ghozali, 2005).

### 2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk menganalisis data populasi penelitian dan menarik kesimpulan melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan alat statistik inferensial. Adapun alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur.



Gambar 1. Model Path Analysis (path model)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi Tahap I

#### a. Uji Pengaruh Individual (Uji t)

Tabel 2 Uji Pengaruh Individual (Uji t)

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.564	.240		27.371	.000
	KepemimpinanInstruktif	.824	.067	.737	12.262	.000
	KeadilanOrganisasi	.163	.057	.171	2.847	.005

a. Dependent Variable: KepercayaanOrganisasi

Sumber: Data primer diolah

Hasil Uji Pengaruh Individual (Uji t) adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Instruktif terhadap Kepercayaan Organisasi

##### A. Hipotesis

H<sub>0</sub>:  $b_1 = 0$  Tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan Instruktif terhadap Kepercayaan Organisasi

H<sub>1</sub>:  $b_1 \neq 0$  Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Instruktif terhadap Kepercayaan Organisasi

##### B. Kriteria

1) Jika P value >  $\alpha = H_0$  diterima, berarti Tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan Instruktif terhadap Kepercayaan Organisasi

- 2) Jika  $P \text{ value} \leq \alpha = H_0$  ditolak, berarti Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Instruktif terhadap Kepercayaan Organisasi secara parsial

### C. Hasil

Berpedoman pada ttabel yaitu sebesar 1.6554, dan diperoleh thitung sebesar 12.262. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $12.262 > 1.6554$ . Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel di atas, diperoleh nilai p-value hasil uji-t dari variabel Kepemimpinan Instruktif sebesar 0.000. Dikarenakan nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha=5\%$  atau ( $0.000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak; yang berarti terdapat pengaruh Kepemimpinan Instruktif terhadap Kepercayaan Organisasi secara parsial.

### D. Kesimpulan

Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan “Terdapat pengaruh Kepemimpinan Instruktif terhadap Kepercayaan Organisasi” terbukti.

## 2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi

### A. Hipotesis

$H_0: b_2 = 0$  Tidak ada pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi

$H_2: b_2 \neq 0$  Terdapat pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi

### B. Kriteria

- 1) Jika  $P \text{ value} > \alpha = H_0$  diterima, berarti Tidak ada pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi
- 2) Jika  $P \text{ value} \leq \alpha = H_0$  ditolak, berarti Terdapat pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi secara parsial

### C. Hasil

Berpedoman pada ttabel yaitu sebesar 1.6554, dan diperoleh thitung sebesar 2.847. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $2.847 > 1.6554$ . Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel di atas, diperoleh nilai p-value hasil uji-t dari variabel Keadilan Organisasi sebesar 0.005. Dikarenakan nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha=5\%$  atau ( $0.005 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak; yang berarti terdapat pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi secara parsial.

### D. Kesimpulan

Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan “Terdapat pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kepercayaan Organisasi” terbukti.

## b. Uji F dan Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Untuk membuktikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen digunakan uji F statistik. Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (serempak) mempengaruhi variabel dependen. Hasil uji secara bersama-sama/serempak (Uji F) adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Pengujian Hipotesis secara Simultan

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.381	2	25.690	106.913	.000 <sup>b</sup>
	Residual	25.711	107	.240		
	Total	77.092	109			

a. Dependent Variable: KepercayaanOrganisasi

b. Predictors: (Constant), KeadilanOrganisasi, KepemimpinanInstruktif

Sumber: Data primer diolah

Berikut formula hipotesis hasil uji F seperti berikut:

H<sub>0</sub>: Jika nilai sig penelitian > 0,05 maka diartikan bahwa Kepemimpinan instruktif dan Keadilan Organisasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap Kepercayaan Organisasi

H<sub>a</sub>: Jika nilai sig penelitian < 0,05 maka diartikan bahwa Kepemimpinan instruktif dan Keadilan Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kepercayaan Organisasi

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel di atas, diperoleh nilai p value dari hasil uji F sebesar 0.000. Dikarenakan nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha=5\%$  atau ( $0.000 < 0,05$ ), maka H<sub>0</sub> ditolak; yang berarti Kepemimpinan instruktif dan Keadilan Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kepercayaan Organisasi.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan instruktif dan Keadilan Organisasi terhadap variabel Kepercayaan Organisasi digunakan koefisien determinasi berganda (Adjusted R Square). Hasil koefisien deteminasi berganda dapat ditunjukkan pada Tabel berikut.

Tabel 4 Koefisien Determinasi

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.816 <sup>a</sup>	.666	.660	.49020	2.342

a. Predictors: (Constant), KeadilanOrganisasi, KepemimpinanInstruktif

b. Dependent Variable: KepercayaanOrganisasi

Sumber: Data primer diolah

Bedasarkan Tabel dapat diketahui besarnya koefisien determinasi berganda (Adjusted R<sup>2</sup>) sebesar 0.660. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa 66.0% besarnya Kepercayaan Organisasi dipengaruhi oleh kedua variabel bebas yang terdiri dari Kepemimpinan instruktif dan Keadilan Organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 34.0% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

## Analisis Regresi Tahap II

### a. Uji Pengaruh Individual (Uji t)

**Tabel 5 Uji Pengaruh Individual (Uji t)  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.057	.231		.247	.805
	KepemimpinanInstruktif	.906	.065	.788	14.010	.000
	KeadilanOrganisasi	-.119	.055	-.122	-2.163	.033

a. Dependent Variable: PerilakuMenyimpangKaryawan

Sumber: Data primer diolah

Hasil Uji Pengaruh Individual (Uji t) adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Kepemimpinan Instruktif terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

##### A. Hipotesis

H0 :  $b_3 = 0$  Tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan Instruktif terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

H3 :  $b_3 \neq 0$  Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Instruktif terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

##### B. Kriteria

- 1) Jika P value  $> \alpha = H_0$  diterima, berarti Tidak ada pengaruh antara Kepemimpinan Instruktif terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan
- 2) Jika P value  $\leq \alpha = H_0$  ditolak, berarti Terdapat pengaruh antara Kepemimpinan Instruktif terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan secara parsial

##### C. Hasil

Berpedoman pada ttabel yaitu sebesar 1.6554, dan diperoleh thitung sebesar 14.010. Hal ini menunjukkan bahwa thitung  $>$  ttabel atau  $14.010 > 1.6554$ . Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel di atas, diperoleh nilai p-value hasil uji-t dari variabel Kepemimpinan Instruktif sebesar 0.000. Dikarenakan nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha=5\%$  atau  $(0.000 < 0,05)$ , maka H0 ditolak; yang berarti terdapat pengaruh Kepemimpinan

Instruktif terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan secara parsial.

#### D. Kesimpulan

Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan “Terdapat pengaruh Kepemimpinan Instruktif terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan” terbukti.

## 2. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

#### A. Hipotesis

$H_0 : b_4 = 0$  Tidak ada pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

$H_4 : b_4 \neq 0$  Terdapat pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

#### B. Kriteria

- 1) Jika  $P_{value} > \alpha = H_0$  diterima, berarti Tidak ada pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan
- 2) Jika  $P_{value} \leq \alpha = H_0$  ditolak, berarti Terdapat pengaruh antara Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan secara parsial

#### C. Hasil

Berpedoman pada  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 1.6554, dan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar -2.163. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-2.163 > -1.6554$  (pengujian 1 sisi kiri). Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel di atas, diperoleh nilai p-value hasil uji-t dari variabel Keadilan Organisasi sebesar 0.033. Dikarenakan nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha=5\%$  atau ( $0.033 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak; yang berarti terdapat pengaruh Keadilan Organisasi terhadap -2.163 secara parsial.

#### D. Kesimpulan

Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan “Terdapat pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan” terbukti.

### b. Uji F dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk membuktikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen digunakan uji F statistik. Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara bersama-sama (serempak) mempengaruhi variabel dependen. Hasil uji secara bersama-sama/serempak (Uji F) adalah sebagai berikut:

**Tabel 6 Pengujian Hipotesis secara Simultan**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57.648	2	28.824	129.581	.000 <sup>b</sup>
	Residual	23.801	107	.222		
	Total	81.450	109			

a. Dependent Variable: PerilakuMenyimpangKaryawan

b. Predictors: (Constant), KeadilanOrganisasi, KepemimpinanInstruktif

Sumber: Data primer diolah

Berikut formula hipotesis hasil uji F seperti berikut:

H0: Jika nilai sig penelitian  $> 0,05$  maka diartikan bahwa Kepemimpinan instruktif dan Keadilan Organisasi secara simultan tidak berpengaruh terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

Ha: Jika nilai sig penelitian  $< 0,05$  maka diartikan bahwa Kepemimpinan instruktif dan Keadilan Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel di atas, diperoleh nilai p value dari hasil uji F sebesar 0.000. Dikarenakan nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha=5\%$  atau ( $0.000 < 0,05$ ), maka H0 ditolak; yang berarti Kepemimpinan instruktif dan Keadilan Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Kepemimpinan instruktif dan Keadilan Organisasi terhadap variabel Perilaku Menyimpang Karyawan digunakan koefisien determinasi berganda (Adjusted R Square). Hasil koefisien deteminasi berganda dapat ditunjukkan pada Tabel berikut:

**Tabel 7 Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.841 <sup>a</sup>	.708	.702	.47164	2.303

a. Predictors: (Constant), KeadilanOrganisasi, KepemimpinanInstruktif

b. Dependent Variable: PerilakuMenyimpangKaryawan

Sumber: Data primer diolah

Bedasarkan Tabel dapat diketahui besarnya koefisien determinasi berganda (Adjusted R<sup>2</sup>) sebesar 0.702. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa 70.2% besarnya Perilaku Menyimpang Karyawan dipengaruhi oleh kedua variabel bebas yang terdiri dari Kepemimpinan instruktif dan Keadilan Organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 29.8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

### Analisis Regresi Tahap III

**Tabel 8 Uji Pengaruh Individual (Uji t)  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.320	.160		39.475	.000
	Kepercayaan Organisasi	-.897	.048	-.872	-18.550	.000

a. Dependent Variable: Perilaku Menyimpang Karyawan

Sumber: Data primer diolah

Hasil Uji Pengaruh Individual (Uji t) adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

##### A. Hipotesis

H<sub>0</sub> :  $b_5 = 0$  Tidak ada pengaruh antara Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

H<sub>5</sub> :  $b_5 \neq 0$  Terdapat pengaruh antara Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan

##### B. Kriteria

- 1) Jika  $P_{value} > \alpha = H_0$  diterima, berarti Tidak ada pengaruh antara Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan
- 2) Jika  $P_{value} \leq \alpha = H_0$  ditolak, berarti Terdapat pengaruh antara Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan secara parsial

##### C. Hasil

Berpedoman pada  $t_{tabel}$  yaitu sebesar 1.6554, dan diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar -18.550. Hal ini menunjukkan bahwa  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-18.550 > -1.6554$  (pengujian 1 sisi kiri). Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.19 di atas, diperoleh nilai p-value hasil uji-t dari variabel Kepercayaan Organisasi sebesar 0.000. Dikarenakan nilai p value lebih kecil dari tingkat signifikan  $\alpha=5\%$  atau ( $0.000 < 0,05$ ), maka H<sub>0</sub> ditolak; yang berarti terdapat pengaruh Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan secara parsial.

##### D. Kesimpulan

Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan "Terdapat pengaruh Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan" terbukti.

### SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Instruktif Terhadap Kepercayaan Organisasi secara parsial; terdapat pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasi Terhadap Kepercayaan Organisasi secara parsial; terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan

Instruktif Terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan secara parsial; terdapat pengaruh yang signifikan antara Keadilan Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan secara parsial; terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepercayaan Organisasi Terhadap Perilaku Menyimpang Karyawan secara parsial

Dalam rangka menekan adanya praktik perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan, maka manajemen harus mampu meningkatkan kembali kepercayaan karyawan pada organisasi pada situasi apapun melalui keadilan organisasional, yaitu keadilan dan gaya kepemimpinan yang baik

Bagi instansi, Rektor harus memberikan perhatian yang sama bagi setiap karyawan, sehingga karyawan merasa tidak ada diskriminasi di antara mereka. Rektor harus berbicara jujur dalam setiap perkataannya baik dalam komunikasi formal maupun komunikasi informal. Secara keseluruhan hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran bahwa perilaku menyimpang karyawan tidak semata-mata karena baik buruknya keadilan yang diterima karyawan melainkan melalui kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Manajemen yang berkeadilan sangat diperlukan dalam organisasi, keadilan organisasional sebagai kondisi pekerjaan yang mengarahkan karyawan pada suatu keyakinan bahwa mereka diperlakukan secara adil atau tidak adil oleh organisasinya, keadilan organisasi merupakan motivator penting dalam suatu lingkungan pekerjaan. Ketika individu merasakan suatu ketidakadilan, moral mereka akan turun, mereka kemungkinan besar akan meninggalkan pekerjaannya, dan bahkan mungkin membalas dendam terhadap organisasinya karena hal tersebut akan memicu munculnya rasa tidak percaya pada organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi karyawan untuk berperilaku menyimpang ditempat kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Abr Row, Hadi., Mohammad Shaker Ardakani., dan Alireza Harooni., (2013), *The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education*”, *International Journal of Management Academy*. Vol 1. Hal 41-57
- Aryee, Samuel., Pawan, S., Zhen, Xiong Chen., (2002) *”Trust As A Mediator Of The Relationship Between Organizational Justice And Work Outcomes : Test Of a Social Exchange Model”*, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 23, Hal. 267-285
- Aslam, Rabia., and Sadaqat, Shama., (2011) *Investigating the Relationship of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior among Teaching Staff of University of the Punjab*”, *European Journal of Scientific Research*, Vol 57(1), Hal 53-67
- Bandura, (1997) *Self-Efficacy: The exercise of Control*, New York, W.H. Freeman and Company
- Bass., (2003) *”Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership”*, *Journal of Applied Psychology*, Vol 88. Hal 207-218

- Cole, M. S., Schaninger Jr, W. S., dan Harris, S. G., (2002) "The Workplace Social Exchange Network: A Multilevel, Conceptual Examination", *Group & Organizational Management*, Vol 21. Hal 10-21
- Eskandari, Biti., Dehghani, Somayeh., Fard, Sayedeh M. H., Javdan, Fatemah., Abtin, Afsaneh., Tahmasebi, Zahra., and Soleimani, Mehdi., (2013) "The Relation Between Organizational Justice and Citizenship Behavior and Organizational Trust in the Staff of Youth and Sport Organization of Fars Province", *International Journal of Sport Studies*, Vol 3. Hal 659-665
- Ghozali, Imam., (2005) *Model Persamaan Struktural dengan Program AMOS 16.00, Konsep dan Aplikasi*, Semarang, BP UNDIP
- Greenberg, J., dan Baron, R. A., (2003) *Behavior In Organizations: Understanding and Managing The Human Side of Work*, 8th edition, New Jersey, Prentice Hall
- Ince, Mehmet., dan Hasan, Gul., (2011) "The Effect of Employees Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: An Application in Turkish Public Institutions", *International Journal of Business and Management*, Vol. 6. Hal 9-21
- Kramer, R. M., dan Tyler, T. R., (1996), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Latan, Hengky., (2014) *The Role of Organizational Justice, Trust and Commitment in a Management Control System (MCS) Gain Sharing*", *International Journal of Accounting and Financial Reporting*. Vol 4. Hal 20-55
- Mansour, Mourad., (2014) "Organization Justice, Support and Trust: Evidence from Saudi Companies", *Journal of Economics Business and Management*, Vol. 2 . Hal 7-26.
- Rezaiean, A., Givi, M. E., and Nasrabadi, M. B., (2010) "The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: the Mediating Role of Organizational Commitment, Satisfaction and Trust", *Research Journal of Business Management*, Vol 4. Hal 22-39
- Robinson, S. L., dan Bennett, R. J., (1995) "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, Vol. 38. Hal 32-66
- Thoha, Miftah. (2006). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Ullah, Raza., and Rabsana., (2010) *Organizational Justice and Employee Work Attitudes Assessing the Mediating Role of Internal Organizational Trust in Pakistan Public Sector Universities*", *Journal of Social Sciences*, Vol 6. Hal 11-34
- Vardi, Yoav., dan Weitz E., (2004), *Misbehavior in organizations*, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers . Vol 12. Hal 143-166
- Vardi, Yoav., (1990) "The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work", *Journal of Business Ethics*, Vol. 29. Hal 38-56

- Wong, Yui-Tim, (2004) "Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-owned Enterprises", *Academy of Management Journal*. Vol 20. Hal 18-33
- Yukl, Gary. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Cetakan Pertama, Jakarta. PT. Indeks