

**KEADILAN ORGANISASIONAL SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH  
KEPEMIMPINAN ETIS TERHADAP *COUNTERPRODUCTIVE WORK  
BEHAVIOUR* PADA HOTEL DISCOVERY KARTIKA PLAZA KUTA**

**William Jefferson Wiratama<sup>1</sup>  
I Gede Riana<sup>2</sup>  
Agoes Ganesha Rahyuda<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: bill.jeff08@gmail.com

**ABSTRAK**

Studi ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan organisasi terhadap *counterproductive work behavior* serta mengetahui peran keadilan organisasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behavior*. Studi ini menggunakan sampel sebanyak 142 karyawan Discovery Kartika Plaza Hotel Kuta dengan metode *probability sampling*. Teknik analisis *Partial Least Square* digunakan dalam studi ini. Hasil studi menemukan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*. Keadilan organisasi juga ditemukan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *counterproductive work behavior*. Selanjutnya, keadilan organisasi terbukti memediasi sebagian pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behavior*. Implikasi dari studi ini menunjukkan bahwa karyawan lebih memperhatikan faktor keadilan organisasi sebagai patokan mereka untuk tetap loyal kepada organisasi yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat penyimpangan-penyimpangan kerja yang terjadi. Penting bagi pihak manajemen puncak Discovery Kartika Plaza Hotel untuk memperhatikan keadilan distributif yang menjadi faktor utama yang menentukan cerminan dari keadilan organisasi.

**Kata Kunci:** kepemimpinan etis, keadilan organisasi, *counterproductive behaviour*

**ABSTRACT**

This study aims to determine the influence of ethical leadership and organizational justice on counterproductive work behavior and to know the role of organizational justice in mediating the effects of ethical leadership to counterproductive work behavior. The sample are 142 Discovery Kartika Plaza Hotel Kuta employees, using probability sampling method. This study used the PLS (Partial Least Square) analysis. The result is that ethical leadership had negative and significant impact on counterproductive work behavior. Organizational justice also found to have a negative and significant impact on counterproductive work behavior. Furthermore, justice organization proved to partially mediate the influence of ethical leadership to counterproductive work behavior. This study implicates that employees pay more attention to organizational justice as their benchmark to remain loyal to the organization as indicated by the low level of employment deviations that occur. It is important for top management Discovery Kartika Plaza Hotel's to give attention to distributive justice as a major factor that determines the reflection of organizational justice.

**Keywords:** ethical leadership, organizational justice, counterproductive behaviour

## PENDAHULUAN

Banyaknya hotel di Bali mengakibatkan persaingan bisnis hotel kian sengit. Hal ini justru berpengaruh pada kinerja hotel yang mengalami penurunan selama tiga bulan pertama tahun 2016 hingga 6,3% (*kompas.travel.com*, diakses tanggal 09 Agustus 2016). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja hotel adalah kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Menurut Goldsmith *et al.*, (2002) karakteristik dasar dari produk hotel tergantung pada sumber daya manusianya. Hal tersebut menjelaskan bahwa terdapat beberapa kasus sumber daya manusia yang berdampak pada penurunan kualitas, produktivitas dan kinerja hotel.

Bennet & Robinson (2002) menyatakan bahwa terdapat empat tipe perilaku kerja sumber daya manusia yang bisa menurunkan kinerja perusahaan yaitu 1) penyimpangan produksi seperti pulang kerja lebih awal dan sengaja bekerja lambat, 2) penyimpangan terhadap harta benda perusahaan seperti menyabotase peralatan dan berbohong mengenai jam kerja, 3) penyimpangan politik seperti pilih kasih dan bergosip mengenai rekan kerja, dan 4) agresi pribadi seperti pelecehan seksual dan pelecehan verbal. Perilaku menyimpang tersebut dinamakan perilaku kontraproduktif atau *Counterproductive Work Behaviour*, yang didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang disengaja dan bertentangan dengan norma-norma organisasi (Dalal, 2005). Survei *Price water house Coopers* dalam Smithikrai (2008) melaporkan bahwa 60 persen karyawan di Thailand yang menjadi korban penyimpangan perilaku kerja karyawan lainnya mengalami penurunan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Discovery Kartika Plaza Hotel merupakan salah satu hotel bintang lima yang terletak di kawasan Kuta. Hotel ini mendapatkan peringkat kedua sebagai ASEAN Green Hotel Award pada tahun 2012 dan meraih Gold Medal *Tri Hita Karana Awards* pada tahun 2012 ([www.traveltextonline.com](http://www.traveltextonline.com), diakses tanggal 5 Juli 2016). Discovery Kartika Plaza Hotel memiliki total karyawan sebesar 367 orang. Dengan jumlah karyawan tersebut, hotel ini tentu sangat tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya supaya tidak terjadi perilaku destruktif. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan tiga orang karyawan Hotel Discovery Kuta Plaza, ditemukan permasalahan terkait perilaku karyawan yang menyimpang. Berikut ini adalah rangkuman hasil wawancara yang tersaji pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Hasil Wawancara *Conterproductive Work Behaviour* Discovery Plaza Hotel Kuta**

No.	Narasumber	Kejadian	Intensitas kejadian
1	Manager IT (Henry)	Bekerja lambat	12
		Merusak properti kantor	3
		Bergosip mengenai rekan kerja dan tamu/konsumen hotel	hampir setiap hari
2	Supervisor IT (Abdo)	Terdapat karyawan yang pulang lebih awal dengan alasan acara keluarga dan upacara keagamaan	4
		Bekerja lambat	13
		Merusak properti kantor	5
		Pilih kasih	8
		Bergosip mengenai rekan kerja dan tamu/konsumen hotel	hampir setiap hari
3	Staff IT (Ketut Mester)	Pelecehan verbal seperti mengejek rekan kerja sebagai candaan	24
		Pulang awal	3
		Bekerja lambat	6
		Merusak properti kantor	3

*Sumber:* Discovery Plaza Hotel Kuta, 2016

Berdasarkan intensitasnya, bergosip merupakan hal yang rutin dilakukan oleh karyawan dan hampir setiap hari terkait tamu yang mengingap, rekan kerja, maupun atasan. Mengejek rekan kerja sebagai candaan sering ditemukan baik ketika jam istirahat maupun pada saat jam kerja. Hal yang cukup sering ditemukan adalah karyawan yang bekerja lambat, tidak mengerahkan segenap usahanya di dalam pekerjaan, hingga pulang lebih awal dari jam yang ditentukanpun masih ada.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi perilaku kontraproduktif karyawan atau *Counterproductive Work Behaviour* seperti kepemimpinan etis (Tepper *et al.*, 2009; Folger *et al.*, 1995; Reynolds, 2008; Van Gils *et al.*, 2015) dan keadilan organisasi (Bennet & Robinson, 2002; Appelbaum, 2009; Radmand & Salmani, 2009; Ineo, 2010; Mohsen, 2015; McKenzie, 2012). Kepemimpinan etis merupakan kepemimpinan yang menunjukkan perilaku yang secara normatif melalui tindakan personal dan interpersonal kepada bawahan melalui komunikasi dua arah dan pembuatan keputusan (Wirawan, 2013:102).

Rendahnya kepemimpinan etis teridentifikasi sebagai salah satu anteseden utama perilaku kontraproduktif karyawan di dalam organisasi (Tepper *et al.*, 2009). Selanjutnya, keadilan organisasional didefinisikan sebagai penilaian personal mengenai standar etika dan moral dari perilaku manajerial (Cropanzano *et al.*, 2007). Cohen-Carash & Spector (2001) menjelaskan, terdapat tiga komponen pada keadilan organisasional, yaitu: distributif, prosedural, dan interaksional. Keadilan organisasional adalah variabel penting yang mempengaruhi *Counterproductive Work Behaviour* (Bennet & Robinson, 2002).

Keadilan organisasional menjadi faktor efektif yang mampu mengurangi kecenderungan perilaku kontraproduktif (Appelbaum, 2009). Berdasarkan paparan tersebut, studi ini ingin mengkaji variabel kepemimpinan etis dan keadilan organisasi sebagai prediktor terjadinya *counterproductive work behaviour* pada Hotel Discovery Kartika Plaza Kuta.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Etis**

Kepemimpinan etis adalah prinsip-prinsip, keyakinan dan nilai-nilai dari yang benar dan salah menggambarkan dasar dari perilaku organisasi sehingga merumuskan dasar atas pemimpin mempengaruhi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Al-Sharafi & Rajiani, 2013). Buble (2012), lebih lanjut mendefinisikan kepemimpinan etis sebagai proses mempengaruhi karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip dan keyakinan yang secara luas berbatasan dengan norma-norma yang diterima dalam perilaku organisasi. Terdapat sepuluh indikator dalam mengukur kepemimpinan etis (Brown, 2005) yaitu, 1) melakukan kehidupan pribadi dengan cara yang etis, 2) mendefinisikan kesuksesan tidak hanya dengan hasil tetapi juga proses, 3) mendengarkan karyawan, 4) mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika, 5) membuat keputusan yang adil dan seimbang, 6) menetapkan contoh bagaimana melakukan hal-hal dengan cara yang benar dalam hal etika.

Beberapa studi empiris telah mengidentifikasi kepemimpinan etis sebagai prediktor *counterproductive work behaviour*. Kurangnya kepemimpinan etis telah

diidentifikasi sebagai salah satu anteseden utama perilaku kontraproduktif karyawan di dalam organisasi (Tepper *et al.*, 2009). Oleh karena itu dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Folger *et al.* (1995) ditemukan bahwa perilaku kerja kontraproduktif di perusahaan terjadi karena rendahnya perilaku etis dari seorang pemimpin. Seperti yang dinyatakan Reynolds (2008) bahwa beberapa pengikut akan beraksi lebih kuat apabila kepemimpinan etis seorang pemimpin tinggi. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil penelitian Van Gils *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa secara signifikan kepemimpinan etis mempengaruhi perilaku menyimpang karyawan. Berdasarkan bukti empiris tersebut, maka hipotesis berikut adalah rumusan hipotesisnya:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan etis berpengaruh negatif signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*

Konseptualisasi perilaku kepemimpinan etis memang tidak mampu mencakup semua aspek kebajikan, namun tetap konsisten dengan aspek karakter kebajikan, seperti keadilan. Manajer memiliki peran utama dalam membentuk perilaku etis. Hasil studi Brown & Trevino (2006), menyatakan bahwa ketika perilaku manajer dalam suatu organisasi dianggap etis, maka persepsi ini mempengaruhi pembuatan keputusan etis dan perilaku dari anggota organisasi serta sikap mereka terhadap keadilan di dalam organisasi. Adanya hubungan antara kepemimpinan etis dan keadilan organisasional juga dibenarkan oleh Beekun *et al.*, (2008) dan secara positif signifikan kepemimpinan etis mempengaruhi keadilan organisasional (Ozgun, 2015). Berdasarkan bukti empiris tersebut, maka hipotesis berikut adalah rumusan hipotesisnya:

H<sub>2</sub> : Kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasional

### **Keadilan Organisasional**

Keadilan organisasional diartikan sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja (Gibson *et al.*, 2012). Keadilan organisasional memiliki empat jenis, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional (Colquitt *et al.*, 2001).

Keadilan distributif ditandai sebagai keadilan terkait dengan distribusi sumber daya dan hasil keputusan (Usmani, 2013). Noe *et al.* (2011) menyebutnya sebagai keadilan imbalan yang didefinisikan sebagai penilaian yang dibuat orang terkait imbalan yang diterimanya dibanding imbalan yang diterima orang lain yang menjadi acuannya. Keadilan prosedural menurut Robbins & Judge (2008:48), didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi imbalan. Noe *et al.*, (2011) mendefinisikannya sebagai konsep keadilan yang berfokus pada metode yang digunakan untuk menentukan imbalan yang diterima. Colquitt *et al.*, (2001) melakukan meta-analisis dan menunjukkan bahwa keadilan distributif dan prosedural dapat dibedakan pengukurannya. Ambrose & Arnaud (2005) menyatakan bahwa pengukuran terhadap keadilan distributif secara relatif konsisten pada seluruh penelitian.

Keadilan interaksional menurut Robbins & Judge (2008:49), didefinisikan sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan

diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat. Kristanto (2013) menyatakan bahwa keadilan interaksional dihubungkan dengan evaluasi *supervisor* langsung sedangkan keadilan prosedural dihubungkan dengan evaluasi sistem organisasional, sehingga keduanya merupakan konstruk yang independen. Keadilan informasional didefinisikan sebagai persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan (Robbins dan Judge, 2008:50). Keadilan informasional menekankan kepada akurasi dan kualitas penjelasan yang individu terima (Lewis, 2013).

Keadilan organisasional adalah faktor efektif yang dapat mengurangi perilaku kontraproduktif (Appelbaum, 2009). Hasil studi Radmand & Salmani (2009), menyatakan penyebab kecenderungan perilaku kontraproduktif terjadi karena adanya ketidakadilan di dalam organisasi. Keadilan organisasional ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kontraproduktif (Mohsen, 2015). McKenzie (2012), juga menemukan bahwa keadilan organisasional dapat meredam perilaku kontraproduktif karyawan. Berdasarkan bukti empiris tersebut, maka hipotesis berikut adalah rumusan hipotesisnya:

H<sub>3</sub> : Keadilan organisasional berpengaruh negatif signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*

### ***Counterproductive Work Behaviour***

*Counterproductive Work Behaviour* atau perilaku kerja kontraproduktif didefinisikan sebagai perilaku yang melanggar norma-norma organisasi dan bisa mengancam kesejahteraan organisasi dan anggotanya (Bennet & Robinson, 2002). Contoh perilaku menyimpang tersebut dari mulai bekerja lambat hingga



melakukan penipuan. Sama seperti Werner & DeSimone (2012) yang mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif sebagai perilaku sukarela yang melanggar norma-norma organisasi yang signifikan, dan dengan demikian mengancam dengan baik yang menjadi sebuah organisasi, anggotanya, atau keduanya. Dalal (2005) mendefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang disengaja yang bertentangan dengan norma-norma organisasi. Dimensi *Counterproductive Work Behaviour* yang dikembangkan oleh Bennet & Robinson (2002) yaitu 1) penyimpangan produksi, 2) penyimpangan terhadap harta benda perusahaan, 3) penyimpangan politik, 4) agresi pribadi

Adanya hubungan antara kepemimpinan etis dan keadilan organisasional dibenarkan oleh Beekun *et al.* (2008) dan secara positif signifikan kepemimpinan etis mempengaruhi keadilan organisasional (Ozgur, 2015). Berdasarkan hasil penelitian juga ditemukan bahwa keadilan organisasional adalah variabel penting yang mempengaruhi *counterproductive work behaviour* (Bennet & Robinson, 2002). Penelitian tersebut diperkuat oleh Mohsen (2012) yang menyatakan juga bahwa keadilan organisasional secara negatif signifikan mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis berikut adalah rumusan hipotesisnya:

H<sub>4</sub> : Keadilan organisasional memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behaviour*

## METODE PENELITIAN

Desain yang digunakan adalah hubungan antara variabel (kausal) yang berguna untuk mengukur hubungan antara variabel riset atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Lokasi penelitian adalah di Discovery Kartika Plaza Hotel dengan total karyawan sebanyak 367 karyawan baik yang berstatus karyawan tetap ataupun karyawan tidak tetap yang tersebar di berbagai posisi dan jabatan. Sampel ditentukan dengan *probability sampling* melalui perhitungan Slovin seperti yang tersaji pada Tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2.**  
**Jumlah Sampel Penelitian**

No.	Departemen	Jumlah Populasi Setiap Departemen	Proporsi	Sampel	Sampel Diambil
1	Engineering	23	0,105	14,84	15
2	FB Production	32	0,145	20,59	20
3	Finance	22	0,100	18,20	18
4	Front Office	36	0,164	26,28	26
5	HRD	6	0,027	3,83	4
6	Recreation	5	0,023	3,26	3
7	Spa	4	0,018	2,55	3
8	Sales Marketing	11	0,050	8,11	9
9	Executive Office	12	0,055	8,81	9
10	FB Service	36	0,164	17,28	17
11	Housekeeping	33	0,150	18,30	18
	<b>Jumlah</b>	<b>220</b>	<b>1</b>	<b>141,93</b>	<b>142</b>

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang diberikan kepada karyawan Hotel Discovery Kuta Plaza. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert, dengan variasi skor antara (5) sangat setuju - (1) sangat tidak setuju dan (5) selalu - (1) tidak pernah. Penelitian ini menggunakan *cross sectional survey*, yaitu metode pengumpulan data dimana informasi dikumpulkan hanya pada saat tertentu. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu melalui, 1)

wawancara, untuk memperoleh informasi mengenai isu yang diteliti yaitu *Counterproductive Work Behaviour*, 2) kuesioner, digunakan untuk memperoleh data primer kuantitatif penelitian mengenai variabel - variabel yang diteliti. Data dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner yang diberikan secara pribadi. Setelah kuesioner didistribusikan, responden diberi waktu selama satu minggu untuk menjawab, dan setelah selesai mengisi kuesioner tersebut akan dikumpulkan kembali.

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS), dengan bantuan *software* SmartPLS 3.1.3. Alasan menggunakan PLS karena tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu (dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval, dan rasio). Selain itu, untuk menguji peran variabel *intervening*, digunakan uji Sobel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Berdasarkan Tabel 3, responden didominasi oleh laki – laki sebanyak 52,1 persen, sedangkan sisanya perempuan sebesar 47,9 persen. Dilihat dari jabatan, responden dengan jabatan sebagai *front office* adalah yang terbanyak yaitu sebesar 18,3 persen, kemudian diikuti oleh jabatan *FB production* sebesar 14,1 persen, jabatan *housekeeping* 12,7 persen, dan sisanya adalah jabatan lainnya. Berdasarkan lamanya bekerja, mayoritas responden adalah yang masa bekerjanya dari tahun 1996 hingga 2001 sebesar 29,6 persen, kemudian diikuti oleh

responden dengan masa bekerja tahun 2002 hingga 2007 sebesar 23,2 persen, masa kerja tahun 2008 hingga 2013, dan sisanya adalah masa bekerja lainnya.

**Tabel 3.**  
**Karakteristik Responden**

No,	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase		
1	Jenis kelamin	Laki - laki	74	52,1		
		Perempuan	68	47,9		
		<b>Jumlah</b>	<b>142</b>	<b>100</b>		
2	Jabatan	Engineering	15	10,6		
		FB Production	20	14,1		
		Finance	18	12,7		
		Front Office	26	18,3		
		HRD	4	2,8		
		Recreation	3	2,1		
		Spa	3	2,1		
		Sales Marketing	9	6,3		
		Executive Office	9	6,3		
		FB Service	17	12,0		
		Housekeeping	18	12,7		
			<b>Jumlah</b>	<b>142</b>	<b>100</b>	
		3	Masa bekerja	1978 – 1983	2	1,4
				1984 – 1989	3	2,1
1990 – 1995	21			14,8		
1996 – 2001	42			29,6		
2002 – 2007	33			23,2		
2008 – 2013	24			16,9		
> 2014	17			12,0		
	<b>Jumlah</b>	<b>142</b>	<b>100</b>			

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

### Hasil Pengujian *Outer Model*

Hasil uji *outer model* menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel dapat dikatakan valid dan reliabel, berikut adalah rinciannya pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Uji *Outer Model***

Variabel dan Indikatornya	<i>Outer Loadings</i> (*)	AVE (*)	<i>Composite Reliability</i> (**)	<i>Cronbach Alpha</i> (**)
<b>KEPEMIMPINAN ETIS (X)</b>		0,927	0,983	0,977
(X <sub>1</sub> ) Atasan saya memiliki kepribadian yang etis	0,942			
(X <sub>2</sub> ) Atasan saya cenderung melihat kesuksesan tidak hanya dari hasil tetapi juga proses	0,957			
(X <sub>3</sub> ) Atasan saya mendengarkan apa yang	0,956			

	saya katakan			
(X <sub>4</sub> )	Atasan saya mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika	0,942		
(X <sub>5</sub> )	Atasan saya membuat keputusan yang adil	0,873		
(X <sub>6</sub> )	Atasan saya mencontohkan bagaimana melakukan hal-hal dengan beretika	0,888		
	<b>Keadilan ORGANISASI (M)</b>		0,958	0,973
	<b>Keadilan Distributif (M<sub>1</sub>)</b>	0,956		0,967
(M <sub>1.1</sub> )	Imbalan yang saya terima mencerminkan usaha yang diberikan dalam pekerjaan	0,933		
(M <sub>1.2</sub> )	Imbalan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang diselesaikan	0,914		
(M <sub>1.3</sub> )	Imbalan yang saya terima mencerminkan kontribusi saya kepada perusahaan	0,951		
(M <sub>1.4</sub> )	Imbalan yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan	0,925		
	<b>Keadilan Prosedural (M<sub>2</sub>)</b>	0,987		
(M <sub>2.1</sub> )	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengungkapkan pandangan selama peraturan diterapkan	0,934		
(M <sub>2.2</sub> )	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk ikut mengawasi penerapan peraturan	0,897		
(M <sub>2.3</sub> )	Perusahaan menerapkan peraturan secara konsisten	0,902		
(M <sub>2.4</sub> )	Tidak ada orang atau kelompok yang diistimewakan dalam penerapan peraturan	0,762		
(M <sub>2.5</sub> )	Peraturan-peraturan perusahaan dibuat berdasarkan informasi yang akurat	0,925		
(M <sub>2.6</sub> )	Karyawan dapat mengajukan keberatan terkait penerapan peraturan perusahaan	0,943		
(M <sub>2.7</sub> )	Peraturan-peraturan perusahaan menjunjung tinggi standar moral dan etika	0,939		
	<b>Keadilan Interaksional (M<sub>3</sub>)</b>	0,955		
(M <sub>3.1</sub> )	Atasan memperlakukan saya dengan cara yang sopan	0,925		
(M <sub>3.2</sub> )	Atasan memperlakukan saya dengan penuh martabat	0,913		
(M <sub>3.3</sub> )	Atasan memperlakukan saya dengan rasa hormat	0,900		
	<b>Keadilan Informasional (M<sub>4</sub>)</b>	0,931		
(M <sub>4.1</sub> )	Atasan saya tidak berkata-kata atau berkomentar yang tidak pantas	0,856		
(M <sub>4.2</sub> )	Atasan saya jujur dalam berkomunikasi	0,895		
(M <sub>4.3</sub> )	Atasan menjelaskan peraturan/prosedur secara menyeluruh	0,904		

(M <sub>4.4</sub> )	Penjelasan yang diberikan kepada saya terkait peraturan/prosedur masuk akal	0,873		
(M <sub>4.5</sub> )	Atasan berkomunikasi secara rinci kapanpun diperlukan	0,721		
(M <sub>4.6</sub> )	Atasan menyesuaikan komunikasinya terhadap karyawan sesuai dengan porsinya	0,849		
<b>COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOUR (Y)</b>			0,967	0,978
<b>Penyimpangan produksi (Y<sub>1</sub>)</b>		0,949		
(Y <sub>1.1</sub> )	Saya sering menghabiskan banyak waktu berfantasi atau melamun daripada bekerja	0,904		
(Y <sub>1.2</sub> )	Saya sering istirahat lebih lama	0,940		
(Y <sub>1.3</sub> )	Saya sering datang terlambat	0,895		
(Y <sub>1.4</sub> )	Saya sengaja bekerja lebih lambat dari kemampuan	0,935		
(Y <sub>1.5</sub> )	Sedikit usaha yang saya berikan saat bekerja	0,943		
<b>Penyimpangan properti (Y<sub>2</sub>)</b>		0,980		
(Y <sub>2.1</sub> )	Saya sering mengambil properti kantor tanpa izin	0,921		
(Y <sub>2.2</sub> )	Saya sering mengotori lingkungan kerja	0,870		
(Y <sub>2.3</sub> )	Saya sering memalsukan tanda terima untuk mendapatkan lebih banyak uang dari yang telah dikeluarkan semestinya	0,906		
<b>Penyimpangan politik (Y<sub>3</sub>)</b>		0,971		
(Y <sub>3.1</sub> )	Saya sering membahas rahasia perusahaan dengan orang yang tidak semestinya	0,976		
(Y <sub>3.2</sub> )	Saya sering bergosip	0,976		
<b>Agresi pribadi (Y<sub>4</sub>)</b>		0,968		
(Y <sub>4.1</sub> )	Saya sering menggunakan obat atau alkohol saat bekerja	0,934		
(Y <sub>4.2</sub> )	Saya sering mengejek rekan kerja	0,919		
(Y <sub>4.3</sub> )	Saya sering mengabaikan instruksi atasan	0,912		

Sumber: Hasil pengolahan data, 2016

**Catatan: \*) indikator valid jika *outer loadings* dan *AVE* > 0,50**

**\*\*\*) indikator reliabel jika *composite reliability* dan *cronbach alpha* > 0,70**

### Hasil Pengujian *Inner Model*

Hasil uji *inner model* dapat dilihat dari nilai *R-square* pada Tabel 5 berikut yang merupakan uji *goodness of fit model*. Berdasarkan Tabel 2, dapat dijelaskan bahwa seluruh konstruk endogen memiliki nilai *R-square* diatas 0,67, yang

mengindikasikan bahwa konstruk eksogen memiliki pengaruh yang substantif terhadap konstruk endogen.

**Tabel 5.**  
***R-square***

<b>Konstruk</b>	<b><i>R-square</i></b>
Keadilan Organisasi (M)	0,757
<i>Counterproductive Work Behaviour</i> (Y)	0,940

Sumber: Hasil pengolahan data, 2016

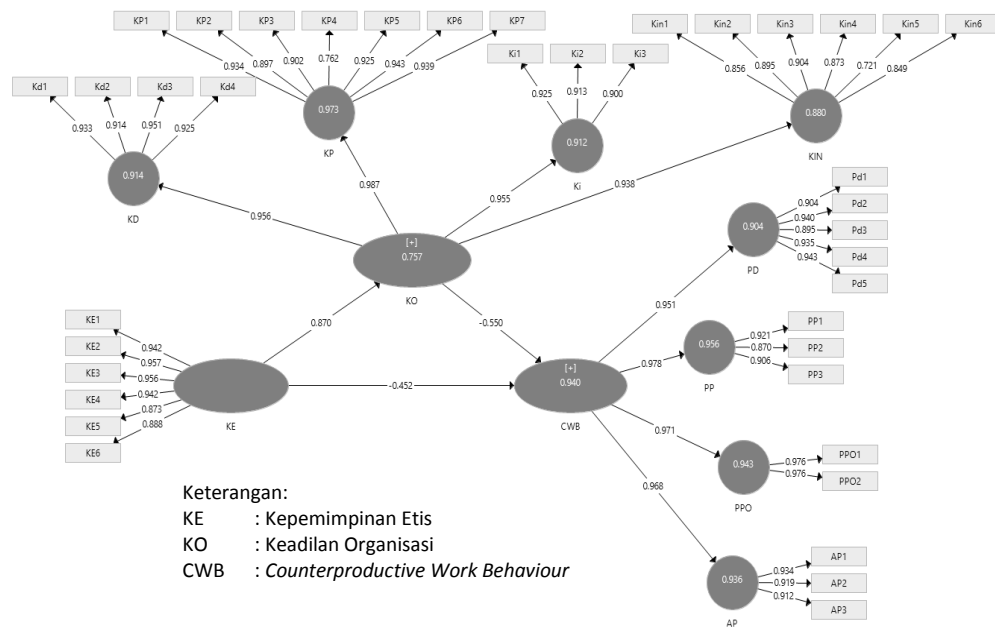
Dalam mengetahui seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dari model dan juga mengukur estimasi parameternya, maka perlu menghitung *Q-square* sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q\text{-square} &= 1-(1 - (R_1)^2) (1 - (R_2)^2) \\ &= 1-(1 - (0,757)^2) (1 - (0,940)^2) \\ &= 1-(0,426) (0,116) \\ &= 0,985 \end{aligned}$$

Besaran *Q-square* memiliki nilai dengan rentang 0 sampai 1, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, didapat nilai *Q-square* adalah sebesar 0,985, sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang sangat baik.

### **Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis *Partial Least Square* (PLS) untuk melakukan uji dan analisis terhadap hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya. Gambar 1 berikut adalah struktur hubungan kausal hasil analisis *Partial Least Square*.



**Gambar 1.**  
**Struktur Hubungan Kausal**

Berdasarkan Tabel 6, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh langsung terhadap *counterproductive work behaviour* dengan koefisien sebesar -0,452 dan signifikan pada 5 persen (nilai t hitung > t kritis 1,96), kepemimpinan etis berpengaruh langsung terhadap keadilan organisasi dengan koefisien sebesar 0,870 dan signifikan pada 5 persen (nilai t hitung > t kritis 1,96), serta kepemimpinan etis berpengaruh langsung terhadap *counterproductive work behaviour* dengan koefisien sebesar -0,550 dan signifikan pada 5 persen (nilai t hitung > t kritis 1,96).

**Tabel 6.**  
**Path Coefficients**

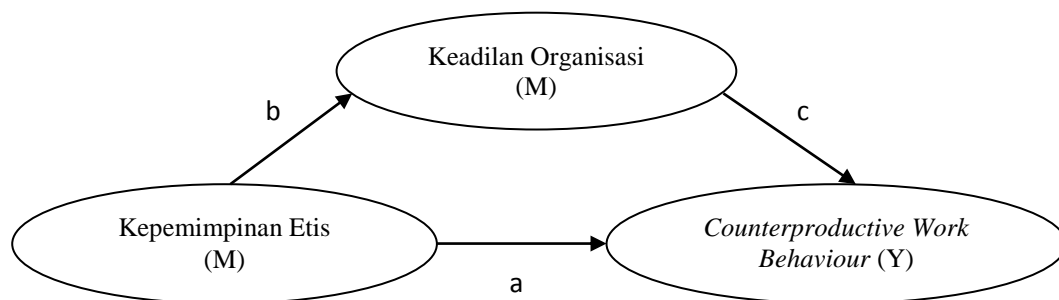
Konstruk	Koefisien Korelasi	t Statistics	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X) → Counterproductive Work Behaviour (Y)	-0,452	3,070	Signifikan
Kepemimpinan Etis (X) → Keadilan Organisasi (M)	0,870	22,158	Signifikan
Keadilan Organisasi (M) → Counterproductive Work Behaviour (Y)	-0,550	3,699	Signifikan



Sumber: Hasil pengolahan data, 2016

### Hasil Pengujian Pengaruh Mediasi

Berdasarkan pada Tabel 6, dapat dilakukan uji peran mediasi keadilan organisasional pada pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behaviour* dengan memeriksa koefisien pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi.



**Gambar 2.**  
**Diagram Alur**

Hasil pemeriksaan uji mediasi berdasarkan Gambar 2, telah menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi (b) adalah signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen (c) adalah signifikan, pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (a) adalah signifikan, maka dikatakan sebagai *partial mediation*. Dengan demikian, keadilan organisasi sebagai *partial mediation* antara pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behaviour*. Selain itu, untuk mengetahui besarnya koefisien korelasi dan signifikansi pengaruh mediasi adalah dengan melihat *indirect effects* dari *output* SmartPLS. Berdasarkan Tabel 7, dapat dijelaskan

bahwa nilai *t Statistics* lebih besar dari nilai *t* kritis ( $3,720 > 1,96$ ), maka keadilan organisasi secara signifikan memediasi kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behaviour*.

**Tabel 7. Indirect Effects**

Variabel	Koefisien Korelasi	<i>t Statistics</i>	Keterangan
Kepemimpinan Etis (X) → <i>Counterproductive Work Behaviour</i> (Y)	-0,479	3,720	Signifikan

Sumber: Hasil pengolahan data, 2016

## PEMBAHASAN

### Pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behaviour*

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *counterproductive work behaviour* melalui pemediasi parsial keadilan organisasi. Kepemimpinan etis masih mampu memengaruhi *counterproductive work behaviour* Discovery Kartika Plaza Hotel dengan atau tanpa adanya keadilan organisasi. Apabila hanya berfokus meningkatkan aplikasi dari gaya kepemimpinan etis saja sudah mampu menekan adanya perilaku kerja menyimpang dari karyawan. Namun dengan adanya persepsi keadilan dari sebuah manajemen di dalam organisasi, tentu akan memberik dampak yang lebih optimal dalam mengurangi niat karyawan untuk melakukan hal-hal yang semestinya tidak dilakukan selama bekerja di Discovery Kartika Plaza Hotel.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu: Folger *et al.* (1995), Reynolds (2008), Tepper *et al.* (2009), Van Gils *et al.* (2015) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepemimpinan etis dengan *counterproductive work behaviour*.

### **Pengaruh kepemimpinan etis terhadap keadilan organisasi**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap keadilan organisasi. Hal tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan etis atasan yang dipersepsikan oleh karyawan yang diukur berdasarkan indikator: pribadi yang etis, mendefinisikan kesuksesan berdasarkan proses, mendengarkan karyawan, mendisiplinkan karyawan, adil, dan memberi contoh yang benar, terbukti mampu meningkatkan persepsi karyawan akan adanya keadilan organisasi di tempat mereka bekerja, yang diukur berdasarkan indikator keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai moral ditingkatkan oleh atasan Discovery Kartika Plaza Hotel, maka akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan persepsi karyawan tentang adanya sikap adil dari atasan ketika menentukan suatu keputusan di dalam organisasi tersebut.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu: Brown & Trevino (2006), Beekun *et al.* (2008), dan (Ozgur, 2015) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan etis dengan keadilan organisasi.

### **Pengaruh keadilan organisasi terhadap *counterproductive work behaviour***

Hasil analisis menunjukkan bahwa keadilan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal tersebut menjelaskan bahwa keadilan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan yang diukur berdasarkan indikator: keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan

interpersonal, dan keadilan informasional, terbukti mampu menurunkan perilaku kerja yang kontraproduktif pada karyawan, yang diukur berdasarkan indikator penyimpangan produksi, penyimpangan properti, penyimpangan politik, dan agresi pribadi. Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila atasan mampu meningkatkan persepsi tentang adanya penerapan manajemen yang adil di Discovery Kartika Plaza Hotel, maka akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk menekan adanya perilaku kerja yang kontraproduktif atau menyimpang pada karyawan.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu: Radmand & Salmani (2009), Ineo (2010), McKenzie (2012), Mohsen (2015) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan etis dengan keadilan organisasi.

**Keadilan organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behaviour***

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap *counterproductive work behavior*, kepemimpinan etis berpengaruh signifikan terhadap keadilan organisasi, dan keadilan organisasi berpengaruh signifikan terhadap *counterproductive work behavior*, maka dapat dijelaskan bahwa keadilan organisasi sebagai *partial mediation* antara pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan keadilan organisasi menjadi faktor penting dalam menentukan *counterproductive work behaviour* di dalam suatu organisasi. Melalui upaya kolaborasi dengan peningkatan persepsi karyawan terhadap adanya kepemimpinan yang berdasarkan nilai-nilai moral dan keadilan,

maka kecenderungan munculnya perilaku kerja yang menyimpang dapat diminimalisir.

Hasil ini merupakan temuan baru dan merupakan pengembangan dari beberapa hasil kajian penelitian terdahulu yang meneliti pengaruh langsung masing-masing variabel. Adapun penelitian tersebut antara lain: Beekun *et al.* (2008) dan Ozgur (2015) yang hubungan antara kepemimpinan etis dan keadilan organisasional, Bennet & Robinson, (2002) menemukan bahwa keadilan organisasional adalah variabel penting yang memengaruhi *counterproductive work behaviour*, serta Mohsen (2012) yang menemukan keadilan organisasional secara negatif signifikan memengaruhi *counterproductive work behaviour* karyawan.

### **Implikasi Penelitian**

Secara teoritis, implikasi dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*, kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasi, serta keadilan organisasi mampu menjadi mediator pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behaviour*. Dengan demikian, hasil penelitian ini mampu memperkaya temuan-temuan studi empiris lainnya terkait topik *counterproductive work behaviour*.

Secara praktis, implikasi dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dalam menentukan *counterproductive work behaviour*, keadilan organisasi

memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan etis. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi berperan penting karena memiliki pengaruh yang paling besar dalam dalam menekan praktek *counterproductive work behaviour* di Discovery Kartika Plaza Hotel. Dimensi keadilan interaksional dan informasional menjadi faktor kunci yang mampu mengurangi adanya perilaku kerja menyimpang karyawan. Penting bagi para manajer Discovery Kartika Plaza Hotel untuk meningkatkan persepsi keadilan di mata karyawan dalam berinteraksi satu sama lain melalui perlakuan yang sopan dengan tetap menjunjung tinggi rasa hormat terhadap karyawan, melakukan komunikasi yang baik dalam penyampaian tugas dan aturan/prosedur kerja, berkomentar yang pantas, jujur, peraturan/prosedur yang dibuat masuk akal dan mampu menjelaskan secara keseluruhan dengan baik.

Lebih lanjut, penerapan gaya kepemimpinan etis juga penting untuk dilakukan para manajer Discovery Kartika Plaza Hotel. Berdasarkan hasil survei, karyawan lebih memperhatikan bagaimana manajer telah mampu secara tegas dalam mendisiplinkan karyawan yang melanggar standar etika dan mampu memberi contoh etika yang benar dalam melakukan pekerjaan. Penting bagi manajer untuk mempertahankan gaya kepemimpinan etis ini melalui ketegasan dan pendisiplinan serta juga diimbangi dengan pemberian contoh yang benar dari manajer itu sendiri.

Temuan survei menjelaskan dimensi agresi pribadi memiliki nilai dibawah rata-rata, maka dapat dilihat bahwa upaya penyimpangan kerja seperti menggunakan obat-obatan dan alkohol, mengejek rekan kerja, mengabaikan

instruksi atasan tidak terlalu signifikan. Dalam upaya menekan praktek *counterproductive work behaviour* yang mungkin terjadi, hal ini tetap perlu diperhatikan oleh manajer Discovery Kartika Plaza Hotel untuk menjaga hal-hal menyimpang tersebut agar tidak terjadi pada karyawan melalui penerapan kepemimpinan etis dan keadilan organisasional.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan permasalahan penelitian, tujuan, hipotesis, dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

- 1) Kepemimpinan etis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal ini memiliki makna bahwa peningkatan persepsi tentang kepemimpinan etis dapat menurunkan perilaku kerja menyimpang.
- 2) Kepemimpinan etis berpengaruh positif dan signifikan terhadap keadilan organisasional. Hal ini memiliki makna bahwa peningkatan persepsi tentang kepemimpinan etis dapat meningkatkan persepsi keadilan organisasi.
- 3) Keadilan organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal ini memiliki makna bahwa peningkatan persepsi keadilan organisasi dapat menurunkan perilaku kerja menyimpang.

- 4) Keadilan organisasional terbukti sebagai *partial mediation* antara pengaruh kepemimpinan etis terhadap *counterproductive work behaviour*. Hal ini memiliki makna bahwa tanpa adanya keadilan organisasional, kepemimpinan etis dapat memengaruhi *counterproductive work behaviour*. Namun adanya keadilan organisasional tentu akan mampu memberi dampak yang lebih besar dalam upaya untuk menekan *counterproductive work behaviour*.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, berikut ini beberapa saran untuk menurunkan kemungkinan perilaku kerja menyimpang pada karyawan melalui kepemimpinan etis dan keadilan organisasi sebagai berikut.

- 1) Pihak manajemen Discovery Kartika Plaza Hotel perlu menyesuaikan/mengintrospeksi diri kembali agar kepribadian kepemimpinan etis dapat tercermin dalam gaya kepemimpinan mereka dan dicontoh oleh karyawan. Hal tersebut bisa diterapkan melalui pendekatan cara pandang yang lebih mengutamakan proses daripada hasil akhir, sehingga dapat menjadi contoh yang baik bagi karyawan dalam berproses bekerja di Discovery Kartika Plaza Hotel. Upaya selanjutnya adalah selalu mendengarkan keluhan dan kritik yang membangun dari karyawan, serta mampu membuat keputusan yang adil bagi seluruh anggota organisasi. Dengan adanya upaya penerapan kepemimpinan etis tersebut tentu mampu memberi panutan yang positif karyawan, sehingga akan berdampak pada penurunan perilaku kerja menyimpang.



- 2) Pihak manajemen Discovery Kartika Plaza Hotel perlu menyesuaikan kembali imbalan yang diberikan kepada karyawan. Hasil survei menunjukkan bahwa keadilan distributif pada Discovery Kartika Plaza Hotel cukup rendah atau dibawah rata-rata. Melalui penyesuaian distribusi beban kerja dan imbalan yang baik, karyawan akan merasa bahwa kewajiban dan haknya sudah seimbang. Selain itu, pihak manajemen Discovery Kartika Plaza Hotel juga perlu memperhatikan faktor keadilan prosedural, karena dinilai kurang baik oleh karyawan. Beberapa hal yang perlu diperbaiki misalnya seperti adanya kesempatan untuk mengemukakan pandangan, kesempatan mengajukan keberatan terhadap aturan, kesempatan mengawasi penerapan aturan bersama-sama, adanya aturan yang kurang konsisten, adanya diskriminasi kelompok, kurang jelaskan alasan peraturan dibuat, dan aturan kurang menjunjung tinggi standar etika.
- 3) Dapat dijelaskan bahwa praktik *counterproductive work behavior* yang paling sering terjadi adalah seringnya terjadi penyimpangan produksi dan properti. Karyawan cukup sering datang terlambat, sengaja bekerja dengan lambat, dan tidak serius dalam bekerja. Penting bagi pihak manajemen Discovery Kartika Plaza Hotel untuk memberi contoh yang benar terlebih dahulu terkait masalah tersebut, kemudian melakukan sosialisasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja sesuai dengan kesepakatan, serta menerapkan fungsi pengawasan melalui pendisiplinan bagi karyawan yang tidak mengindahkan aturan/prosedur kerja. Untuk menekan

penyalahgunaan properti perusahaan dengan mengambil tanpa ijin, dapat dilakukan dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai sehingga karyawan tidak berpikir untuk menggunakan atribut kantor.

## REFERENSI

- Al-Saharafi, Hamed, dan Rajiani I. 2013. Promoting Organizational Citizenship Behavior among Employees The Role of Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, Vol, 8 (6), pp: 47-5.
- Ambrose, M.L. & Arnaud A. 2005. *Are Procedural Justice And Distributive Justice Conceptually Distinct ?*. Handbook Of Organizational Justice. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. (Online), (<https://books.google.co.id/books?isbn=1134811020>).
- Applebaum, S.H., Deguire K.J., dan Lay M. 2009. The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance*, Vol 5(4), pp: 43-56.
- Beekun, R.I., Hamdy J.R., Westerman H.W., dan HassabElnaby R. 2008. An exploration of ethical decision making processes in the USA and Egypt. *Journal of Business Ethics*, Vol. 82(3), pp: 587–605.
- Bennett, R.J., & Robinson S.L. 2002. *Organizational behavior: The state of the science*. New York: Wiley.
- Brown, M.E., Trevino L.K., dan Harrison D.A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 9(7), pp: 117–134.
- Brown, M.E., & Trevino L.K. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, Vol. 17(1), pp: 595–616.
- Buble, M. 2012. Interdependence of Organizational Culture and Leadership Styles in Large Firms. *Journal of Contemporary Management Issues*, 17(2), pp: 85-97.
- Cohen-Carash, Y. & Spector P.E. 2001. The Role of Justice in Organizations :A Meta- Analysis. *Journal Of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 86(2), pp: 278 – 321.
- Colquitt, J.A., Wesson M.J., Porter C.O.L.H., Conlon D.E., dan Ng, K.Y. 2001. Justice At The Millenium : A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 86(3), pp: 425 – 445.

- Cropanzano, R., Bowen D.E., dan Gilliland, S.W. 2007. The Management Of Organizational Justice. *Academy Of Management Perspectives*, Vol. 21(4), pp: 34– 38.
- Dalal, R.S. 2005. A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *The Journal of Applied Psychology*. 90(1), pp: 1241–1255.
- Desimone, Randy L & Werner, Jon M. 2012. *Human Resouces Development. Sixth Edition*.Canada: Cengage Learning.
- Folger, R., Sheppard B.H., dan Buttram R.T. 1995. *Equity, equality, and need: Three faces of social justice*. San fransisco: Jossey-Bass.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. 2012. *Organizations: Behavior, structure, processes*. Singapore: McGraw–Hill.
- Goldsmith, R.E., Lafferty B.A., dan Newell S.J. 2002. The Dual Credibility Model: The Influnce of Corportae and Endorser Credibility on Attitudes and Purchase Intentions. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10(3).
- Kristanto, S. 2013. Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen dan intensi keluar di PT. Indonesia Power UBP Bali, Tesis, Program Pascasarjana Universitas Udayana tidak dipublikasikan.
- Lewis, R.P. 2013. Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interaksional, Kompensasi, dan Komitmen Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis*, 8(1), pp: 1-13.
- McKenzie, T.N.G., & Ronan C. 2012. Dysfunctional behaviour in organizations: can HRD reduce the impact of dysfunctional. *Journal of applied psychology*, Vol 7(6), pp: 25-31
- Mohsen, R. 2015. The relationship of the deviant workplace behaviour withe the organizational justice and staff development in the Universities of Tehran. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 5(1), pp: 126-140.
- Noe, R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., dan Wright P.M. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*, Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Ozgur, D. 2015. Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the field. *Journal Business Ethics*, Vol 12(6), pp: 273-284.
- Radmand, M., & Salmani D. 2009. The roll of organizational factor and management in creating deviant work place behavior. *Journal of public management*, vol 12(1), pp: 55-68.

- Reynolds, S.J. 2008. Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93(5), pp: 1027–1041.
- Robbins, S.P., & Timothy A.J. 2008. *Organizational Behaviour*, 10th Ed. Molan, B. (penerjemah). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Smithikrai, C. 2008. Moderating effect of situasional strength on the relationship between personality traits and counterproductive work behaviour. *Asian Journal of Social Psychology*. 11(1), pp: 253-263.
- Tepper, B.J., Carr J.C., Breaux D.M., Geider S., Hu C., dan Hua W. 2009. Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), pp: 156–167.
- Usmani, S. 2013. Impact of distributive justice, procedural justice, interactional justice, temporal justice, spatial justice on job satisfaction of banking employees. *Integrative Business and Economics Research*, Vol 2(1), pp: 351 – 383.
- Van Gils, S., Niels V.Q., Daan V.K., Marius V.D., dan David D.C. 2015. Ethical leadership and follower organizational deviance: the moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, Vol. 26(1), pp: 190-203.
- Wirawan. 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

[www.kompas.com](http://www.kompas.com)

[www.traveltextonline.com](http://www.traveltextonline.com)