

Pengaruh *leader-member exchange* terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan budaya organisasi sebagai variabel mediator

Anak Agung Ayu Nisha Amanda dan Seger Handoyo

*Program Studi Magister Psikologi Profesi, Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga
nishaamanda@rocketmail.com*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh *leader-member exchange* terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan budaya organisasi sebagai variabel mediator. Definisi *leader-member exchange* dalam penelitian ini menggunakan teori Graen & Uhl-Bien, perilaku kerja kontraproduktif menggunakan teori Fox & Spector, dan budaya organisasi menggunakan teori Schein. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah *simple random sampling*. Penelitian ini dilakukan pada 192 karyawan yang bekerja di Rumah Sakit X. Alat pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah skala *Leader-Member Exchange 7 (LMX7)* untuk mengukur *leader-member exchange*, skala *Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)* untuk mengukur perilaku kerja kontraproduktif dan *Denison Organizational Culture Survey (DOCS)* untuk mengukur budaya organisasi. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *SmartPLS 3.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *leader-member exchange* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap budaya organisasi, (2) budaya Organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, (3) *leader-member exchange* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku kerja kontraproduktif, dan (4) *leader-member exchange* memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan budaya organisasi sebagai mediator penuh. Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa Budaya Organisasi memediasi secara penuh antara *Leader-Member Exchange* dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif.

Kata kunci: Budaya organisasi, leader-member exchange, perilaku kerja kontraproduktif.

Abstract

The aim of this research is to discover the influence of leader-member exchange against counterproductive work behavior with organizational culture as mediator at Hospital X. The definition of leader-member exchange in this research is derived from Graen & Uhl-Bien, counterproductive work behavior from Fox & Spector, and organizational culture from Schein. The sampling technique that was used in this research is simple random sampling. This research is conducted to 190 employees at Hospital X. The data in this research are collected using *Leader-Member Exchange 7 Scale (LMX7)* to measure *Leader-Member Exchange*, *Counterproductive Work Behavior Checklist (CWB-C)* to measure counterproductive work behavior and *Denison Organizational Cultural Survey (DOCS)* to measure organizational culture. The result of this research show that (1) leader-member exchange directly and have a significant relationship to Organizational Culture, (2) Organizational Culture directly and have a significant relationship to counterproductive behavior, (3) leader-member exchange does not have a significant relationship with counterproductive work behavior, and (4) leader-member exchange has an influence on counterproductive work behavior with organizational culture as a mediator full. Based on the results of this study, it was found that Organizational Culture fully mediates between *Leader-Member Exchange* with *Counterproductive Work Behavior*.

Keywords: Counterproductive work behavior, leader-member exchange, organizational culture.

LATAR BELAKANG

Karyawan adalah salah satu sumber daya organisasi yang paling penting dan dianggap sebagai aset paling berharga bagi organisasi. Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas organisasi (Sequiera & Dhriti, 2015). Oleh karena itu, penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki karyawan yang bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang ditetapkan organisasi untuk mencapai kinerja yang maksimal dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Namun demikian, pada kenyataannya masih ditemukan permasalahan di organisasi yaitu munculnya perilaku-perilaku negatif atau penyimpangan perilaku oleh karyawan pada saat bekerja (Douglas & Martinko, 2001). Penyimpangan perilaku di tempat kerja dianggap sebagai sebuah tindakan yang dapat membahayakan karyawan maupun keberlangsungan organisasi yang disebut dengan perilaku kerja kontraproduktif (Spector & Fox, 2006).

Perilaku kerja kontraproduktif adalah masalah yang ekspansif untuk organisasi (Bennett & Robinson, 2000) dan menjadi perhatian utama bagi atasan di tempat kerja dan masyarakat umum (Spector dkk., 2006). Perilaku kerja kontraproduktif dapat dimulai dari perilaku-perilaku kecil seperti penyebaran rumor yang tidak benar di perusahaan sampai pada perilaku yang melanggar peraturan seperti tindak agresi secara fisik maupun verbal yang ditunjukkan kepada rekan kerja maupun perusahaan (Sharma & Thakur, 2016; Serenko & Bontis, 2016). Menurut Harper (1990) dapat diperkirakan bahwa 33% - 75% dari semua karyawan di organisasi terlibat dalam perilaku menyimpang yang serius maupun kecil seperti sabotase, vandalisme, pencurian, maupun penipuan. Rumah sakit merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang pelayanan jasa kesehatan.

Beberapa penelitian tentang perilaku kerja kontraproduktif dilakukan di rumah sakit salah satunya adalah penelitian Abdi, Delkhah, dan Kheirgoo (2016) menjelaskan bahwa munculnya perilaku kerja kontraproduktif di rumah sakit dapat berdampak pada proses pelayanan yang dilakukan kepada pasien. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Zaghini dkk. (2016) menjelaskan bahwa perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi di rumah sakit dapat memiliki dampak negatif terhadap keputusan profesional kesehatan. Hal ini dapat berupa penanganan medis maupun non medis (administrasi pasien). Oleh karena itu penting bagi organisasi maupun karyawan untuk memahami fenomena perilaku kerja kontraproduktif untuk lebih meningkatkan pelayanan kesehatan masyarakat dan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pegawai yang bekerja di rumah sakit menyatakan bahwa pelanggaran-pelanggaran yang terjadi di rumah sakit adalah terkait pegawai yang sering datang terlambat atau pulang lebih awal, karyawan yang bermain *gadget* pada saat bekerja, dan melakukan perusakan sarana dan prasarana di perusahaan.

Perilaku kerja kontraproduktif muncul dikarenakan beberapa faktor. Salah satunya adalah faktor situasional (Douglas & Martinko, 2001) yang berupa hubungan atasan-bawahan atau *leader-member exchange* (lmx). Yuki (2015) menjelaskan bahwa lmx merupakan hubungan dua pihak secara vertikal karena menekankan pada proses pengaruh timbal balik pada

hubungan dua arah yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lainnya.

Pada penelitian Douglas dan Martinko (2001) menjelaskan hubungan lmx terhadap perilaku kerja kontraproduktif muncul dikarenakan hubungan atasan bawahan yang berbeda-beda pada setiap karyawan. Hal tersebut akan memunculkan persepsi ketidakadilan pada karyawan dan dapat mengakibatkan pembalasan karyawan terhadap organisasi. Pembalasan tersebut dapat berupa terlibatnya karyawan dalam perilaku kerja kontraproduktif. Beberapa penelitian lainnya mendukung hasil penelitian ini yaitu Othman Ee, dan Shi, (2009); Townsend, Phillips, dan Elkins, (2000) yang membahas tentang rasa ketidakadilan yang dihasilkan dari perbedaan hubungan atasan dan bawahan (lmx). Hubungan *leader-member exchange* (lmx) yang rendah akan menyebabkan karyawan membalas persepsi ketidakadilan pada hubungan tersebut melalui perilaku kerja kontraproduktif (Chernyak-Hai & Tziner, 2014).

Lmx berdasarkan kualitasnya dibagi menjadi dua yaitu *in group* dan *out group*. Lmx dengan kualitas *in group* memiliki kualitas yang tinggi dikarenakan bawahan akan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan uraian jabatan serta kontrak kerja yang diterima. Sedangkan lmx kualitas *outgroup* memiliki kualitas yang rendah dimana bawahan melakukan tugas-tugas secara berkala dari unit dan pertukaran yang dilakukan dengan atasan bersifat formal (Estel dkk., 2019). Hubungan yang informal dengan atasan (akibat dari kualitas *in group*) akan menimbulkan dampak positif yaitu kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, pengembangan karir, dan mengurangi *turnover* (Singh, 2018; Robbins & Judge, 2015).

Hubungan lmx yang rendah akan menyebabkan karyawan membalas persepsi ketidakadilan pada hubungan tersebut melalui perilaku kontraproduktif (Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Secara khusus, variabel *social exchange* seperti kepercayaan, komitmen organisasi, persepsi dukungan organisasi, dan pertukaran pemimpin-anggota ditemukan penting untuk hubungan antara keadilan, kinerja tugas, dan perilaku karyawan di organisasi (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Budiman (2015) terdapat hubungan negatif yang signifikan antara lmx dengan perilaku kerja kontraproduktif. Pengaruh negatif lmx dengan perilaku kerja kontraproduktif mempunyai arti apabila kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan dirasakan baik oleh karyawan, maka kemungkinan karyawan terlibat dengan perilaku kerja kontraproduktif akan kecil.

Terdapat alasan teoritis dan praktis untuk menguji hubungan antara lmx dan perilaku kerja kontraproduktif (Martin dkk., 2016). Alasan teoritis adalah untuk memastikan bahwa dampak lmx dinilai terhadap semua aspek kinerja (*task, citizenship*, dan perilaku kerja kontraproduktif) sedangkan dari perspektif praktis dengan terujinya hubungan tersebut organisasi diharapkan semakin peduli dengan perilaku-perilaku etis (*ethical conduct*). Menurut Jawahar, Schreurs, dan Mohammed (2018) sedikit penelitian yang menguji efek langsung yang terjadi antara lmx dan perilaku kerja kontraproduktif. Hal tersebut dikarenakan penelitian-penelitian terakumulasi pada konsekuensi positif dari hubungan atasan dan bawahan dan sedikit penelitian yang

PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

berusaha mengungkap bagaimana atau kapan kualitas atasan dan bawahan mengarah pada hasil negatif seperti perilaku kerja kontraproduktif. Analisis yang lebih luas diperlukan agar mencakup aspek-aspek lain dalam hubungan antara LMX dan perilaku organisasi melalui efek mediasi (Byun dkk., 2017; Tse dkk., 2012). Fungsi dari variabel mediator adalah memberikan pengaruh di antara variabel bebas dan terikat. Tanpa adanya variabel mediator gambaran yang didapatkan tidak lengkap dan akan sulit untuk dijelaskan.

Hasil penelitian Esmi, Piran, dan Hayat (2017) menjelaskan bahwa Hubungan atasan dan bawahan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) meningkat ketika ditambahkan budaya organisasi sebagai variabel mediator. Hal tersebut dikarenakan dimensi dari hubungan atasan bawahan dan budaya organisasi yaitu masing-masing motivasi dan keterlibatan inspirasional yang memiliki efek tertinggi pada OCB. Karyawan yang mendapatkan dukungan dan motivasi dari atasan (memiliki hubungan yang baik dengan atasan), serta memiliki budaya organisasi yang kuat akan menunjukkan OCB yang kuat di luar peran mereka seperti perilaku pengorbanan, kesopanan, rasa hormat, dan hati nurani.

Pada penelitian ini menggunakan budaya organisasi sebagai variabel mediator. Budaya organisasi dipilih menjadi variabel mediator dikarenakan menurut penelitian Esmi, Piran, dan Hayat (2017) hubungan LMX dan budaya organisasi yang kuat akan mengarah pada peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi, promosi hubungan positif antar pekerja serta akan meminimalisir munculnya perilaku negatif di perusahaan. Penelitian ini akan dilakukan di Rumah Sakit X dan yang akan menjadi responden adalah karyawan yang bekerja di Rumah Sakit X minimal selama 1 tahun. Pemilihan status karyawan tetap dan kontrak dengan minimal 1 tahun kerja karena diasumsikan bahwa karyawan tersebut sudah dapat beradaptasi di perusahaan, mengenal budaya-budaya perusahaan, serta memiliki interaksi yang cukup kuat dengan masing-masing atasannya

Berdasarkan paparan yang telah dijelaskan sebelumnya peneliti ingin mencari tahu apakah terdapat pengaruh *leader-member exchange* terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan budaya organisasi sebagai mediator di Rumah Sakit X.

METODE PENELITIAN

Variabel dan Definisi Operasional

Variabel tergantung dalam penelitian ini adalah perilaku kerja kontraproduktif, variabel bebas dalam penelitian ini adalah *leader-member exchange*, serta variabel mediator dalam penelitian ini adalah budaya organisasi. Definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Perilaku Kerja Kontraproduktif

Perilaku kerja kontraproduktif pada penelitian ini adalah perilaku yang sengaja dilakukan oleh karyawan yang bertentangan dengan norma-norma di organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif akan menggunakan skala dikembangkan berdasarkan aspek-aspek dari Spector & Fox (2002) yaitu *Counterproductive Work Behaviour Checklist* (CWB-C).

Semakin tinggi skor pada CWB-C menunjukkan bahwa tingginya tingkat perilaku kerja kontraproduktif. Semakin rendah skor pada CWB-C menunjukkan bahwa tingkat perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi rendah.

Leader-Member Exchange

Leader-member exchange penelitian ini adalah hubungan antara atasan bawahan yang menekankan pada proses pengaruh timbal balik, kepercayaan, dan keadilan antara pemimpin dan karyawan. Pengukuran untuk variabel *leader-member exchange* akan menggunakan skala LMX7 dimana aitem-aitem yang dikembangkan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi pada penelitian ini adalah nilai-nilai yang dianut oleh sebuah organisasi yang dijadikan sebagai penuntun untuk memberi kebijakan terhadap karyawan terkait cara bekerja di organisasi. Pengukuran untuk variabel budaya organisasi akan menggunakan *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) dimana aitem-aitemnya dikembangkan oleh Denison dan Mishra (1995). Semakin tinggi skor pada DOCS menunjukkan bahwa perusahaan memiliki budaya organisasi yang kuat. Semakin rendah skor pada DOCS menunjukkan bahwa perusahaan memiliki budaya organisasi yang lemah.

Responden

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan di Rumah Sakit X yang berjumlah 357 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Rumah sakit X minimal selama 1 tahun.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *simple random sampling*. Menurut Neuman (2013) *simple random sampling* merupakan teknik sampling yang dibangun menggunakan kerangka sampel yang akurat dan selanjutnya akan memilih elemen maupun *sample* berdasarkan prosedur yang acak secara matematis. Untuk penghitungan jumlah sampel yang digunakan, mahasiswa menggunakan tabel Krejcie dan Morgan yang menjelaskan dengan total populasi sebanyak 357 orang, dan taraf kesalahan sebesar 5%, maka jumlah sampel yang dibutuhkan adalah sebesar 186 orang. Pemilihan responden dilakukan dengan cara random yaitu dengan cara mengundi karyawan sesuai dengan nomor yang tertera di lembar absensi. Nomor karyawan yang muncul akan dijadikan sebagai responden penelitian.

Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Desember 2019. Pelaksanaan penelitian dilaksanakan langsung di Rumah sakit X yaitu dari awal mula persiapan penelitian yaitu melakukan wawancara dengan responden penelitian untuk mendapatkan data-data penunjang penelitian sampai dengan penyebaran kuesioner untuk responden yang memenuhi kriteria.

Alat Ukur

Alat ukur penelitian untuk variabel perilaku kerja kontraproduktif adalah adaptasi dari skala perilaku kerja kontraproduktif yang aitemnya dikembangkan dari aspek-aspek Spector & Fox (2002) yaitu *Counterproductive Work*

Behavior Checklist (CWB-C) yang terdiri dari 32 aitem pernyataan. Untuk variabel *leader-member exchange* alat ukur yang digunakan adalah LMX7 yang aitemnya dikembangkan dari aspek-aspek Graen dan Uhl-Bien (1995) yang terdiri dari tujuh pernyataan. Untuk variabel budaya organisasi skala yang diadaptasi adalah *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) yang aitemnya dikembangkan dari dimensi Denison dan Mishra (1995) yang terdiri dari 60 pernyataan. Masing-masing skala ini memiliki lima pilihan jawaban.

Pada penelitian ini reliabilitas diukur melalui *single trial administration* yaitu pendekatan konsistensi internal yang prosedurnya hanya memerlukan satu kali pengenaan sebuah tes kepada sekelompok individu sebagai subjek. Berikut merupakan hasil validitas dan reliabilitas untuk masing-masing variabel:

Perilaku Kerja Kontraproduktif

Hasil uji validitas ditunjukkan dari nilai *outer loading* yang bergerak dari 0,892 – 0,963 (tabel 2 terlampir). Hasil uji reliabilitas dilihat dari nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,994 dan nilai *composite reliability* sebesar 0,994 (tabel 1 terlampir).

Leader-Member Exchange

Hasil uji validitas ditunjukkan dari nilai *outer loading* yang bergerak dari 0,935 – 1,000 (tabel 2 terlampir). Hasil uji reliabilitas dilihat dari nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,977 dan nilai *composite reliability* sebesar 0,981 (tabel 1 terlampir).

Budaya Organisasi

Hasil uji validitas ditunjukkan dari nilai *outer loading* bergerak dari 0,897 – 0,946 (tabel 2 terlampir). Hasil uji reliabilitas dilihat dari nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,997 dan nilai *composite reliability* sebesar 0,997 (tabel 1 terlampir).

Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) yaitu dilakukan dengan menggunakan aplikasi SmartPLS. 03. Uji pertama yang dilakukan adalah evaluasi *outer model* untuk mengetahui *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Setelah itu akan dilakukan evaluasi *inner model* untuk menguji hubungan *leader-member exchange* terhadap budaya organisasi, hubungan budaya organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif, hubungan *leader-member exchange* terhadap perilaku kerja kontraproduktif, dan hubungan *leader-member exchange* terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan menambahkan budaya organisasi sebagai variabel mediator yang dapat dilihat dari R^2 dan p value.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Subjek

Subjek atau responden yang terdapat pada penelitian ini berjumlah 190 orang dengan mayoritas perempuan yaitu sebanyak 126 orang dan sisanya 64 orang adalah laki-laki. Responden dengan rentang usia 25-30 tahun mendominasi pada penelitian ini yaitu sejumlah 118 orang. Apabila dilihat

berdasarkan masa kerjanya, mayoritas responden adalah dengan masa kerja 1 tahun yaitu sejumlah 54 orang. Berdasarkan tingkat pendidikan, responden penelitian dengan tingkat pendidikan Strata 1 (S1) mendominasi pada penelitian ini yaitu sejumlah 105 orang.

Uji Hipotesis

Variabel bebas pada penelitian ini adalah *leader-member exchange*, variabel tergantung adalah perilaku kerja kontraproduktif dan variabel mediatornya adalah budaya Organisasi. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan melalui uji estimasi pengaruh langsung variabel tergantung terhadap variabel terikat dengan taraf signifikansi 5% menurut Chin (1998) dengan melihat t statistik $> 1,96$ (tabel 3 dan 4 terlampir)

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa estimasi pengaruh antara variabel *Leader-Member Exchange* terhadap Budaya Organisasi sebesar 0,905 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai statistik 27,955 yaitu $>$ dari 1,96. Oleh karena itu *leader-member exchange* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi.

Hasil selanjutnya adalah estimasi pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan nilai -0,802 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai statistik 6,121 yaitu $>$ dari 1,96. Oleh karena itu bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Estimasi pengaruh langsung antara variabel *leader-member exchange* dengan perilaku kerja kontraproduktif memiliki nilai -0,167 dengan signifikansi 0,218 ($p > 0,05$) dan nilai statistik 1,234 sehingga *leader-member exchange* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Berdasarkan tabel 2 hasil estimasi pengaruh tidak langsung antara *leader-member exchange* dengan perilaku kerja kontraproduktif melalui budaya organisasi sebagai variabel mediator memiliki nilai -0,726 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) dan nilai statistik 6,080 yaitu $>$ 1,96. Sehingga dapat dikatakan bahwa mediasi yang terjadi pada penelitian ini adalah mediasi penuh, di mana pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat secara langsung tidak signifikan. Namun ketika variabel mediator dimasukkan, variabel tergantung menjadi signifikan. Pengaruh variabel mediator dengan variabel tergantung juga signifikan (Hair dkk., 2014).

PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN

Pengaruh Leader-Member Exchange dengan Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *leader-member exchange* dengan budaya organisasi dan hubungan tersebut bersifat positif. Hubungan yang signifikan dan positif dari *lmx* dan budaya organisasi juga dijelaskan pada penelitian dari Arif dkk. (2017) yang menjelaskan dari aspek teoritis

PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

bahwa hubungan pemimpin-anggota (lmx) tidak hanya menekankan pada pentingnya lmx di organisasi, namun adanya dampak positif yang didapatkan dari lmx yaitu kebijakan-kebijakan organisasi berjalan dengan lancar dikarenakan hubungan yang baik antara pemimpin-anggota. Apabila ditinjau dari segi praktis, hubungan pemimpin-anggota (lmx) dapat dianggap sebagai prediktor aturan dan regulasi yang lebih baik untuk organisasi

Hal tersebut juga dijelaskan pada penelitian Gonzalez-Roma (2016) bahwa budaya organisasi berkontribusi untuk memodelkan perilaku kepemimpinan yang nantinya juga akan berpengaruh terhadap terbentuknya iklim organisasi. Pada penelitian-penelitian lainnya menjelaskan bahwa pentingnya budaya kerja sama, saling mendukung, dan saling percaya antar karyawan di organisasi dan rasa kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan penting untuk merangsang perkembangan perilaku dan hubungan yang selaras antara pemimpin dan karyawan sehingga mendorong LMX yang memiliki kualitas yang tinggi (Aryee & Chen, 2006; Erdogan dkk., 2006; Pearson & Maler, 2010). Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Major dkk. (2008) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas lmx. Hubungan berkualitas tinggi antara pemimpin dan anggota unit kerja (lmx) lebih mungkin muncul ketika mereka konsisten dengan budaya organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif

Berdasarkan pada hasil penelitian ini, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan hubungan yang negatif antara budaya organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif, dimana hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chen dkk. (2013) bahwa terdapat pengaruh negatif secara signifikan terkait dengan perilaku kerja kontraproduktif dan budaya organisasi. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa kepedulian, aturan iklim organisasi dan budaya organisasi mempengaruhi karyawan dalam berperilaku.

Hubungan antara budaya organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif dijelaskan lebih detail oleh penelitian Brief dan Weiss (2002) dimana pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa apabila konten budaya organisasi ditampilkan untuk menginduksi pengalaman emosi negatif di tempat kerja, maka pengalaman emosi negatif dapat menjadi alasan potensial yang mendukung keterlibatan karyawan di perilaku kerja kontraproduktif. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa emosi adalah reaksi terhadap peristiwa, rangsangan atau entitas tertentu, sehingga budaya organisasi dengan kualitas etika yang kurang dapat menyebabkan individu mengalami emosi negatif yang merujuk pada munculnya niat atau keterlibatan karyawan dalam perilaku kerja kontraproduktif.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Spector dan Fox (2002); Kaptein (2008) yang menjelaskan tentang bagaimana karyawan memandang budaya organisasi mereka (apakah dipandang sebagai sesuatu yang etis atau tidak etis) akan memengaruhi niat perilaku mereka (terlibat

dalam perilaku tempat kerja yang kontraproduktif atau perilaku kewargaan organisasi). Apabila karyawan menganggap budaya sebagai sesuatu yang tidak etis maka karyawan mungkin lebih cenderung menilai nilai etika perusahaan tidak sesuai dalam organisasi.

Anderson dan Thomas (1996) menjelaskan hubungan budaya organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif melalui proses sosialisasi dimana individu belajar menjadi anggota kelompok agar dapat diterima dan memahami perilaku yang dianggap sesuai atau menyimpang dalam organisasi. Demikian pula dengan proses internalisasi yang mengacu pada proses ketika budaya organisasi secara efektif diadopsi oleh karyawan sebagai milik mereka sendiri. Apabila karyawan memiliki persepsi bahwa budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang tidak etis, karyawan akan menginternalisasikan nilai-nilai tersebut ke dalam perilakunya yang salah satunya adalah perilaku kerja kontraproduktif (Schwartz, 2013).

Pengaruh Leader-Member Exchange Perilaku Kerja Kontraproduktif

Berdasarkan pada hasil penelitian ini, maka terdapat pengaruh langsung yang tidak signifikan antara variabel *leader-member exchange* (lmx) terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelitian Premru (2019) memiliki hasil yang serupa yaitu terdapat hubungan yang tidak signifikan antara lmx terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hal tersebut dikarenakan terdapat perbedaan kepribadian individu yang disebut sebagai salah satu faktor yang dapat menjelaskan hubungan yang tidak signifikan antara lmx dan perilaku kerja kontraproduktif (Cullen & Sacket, 2003; Davidovits dkk., 2007; Ilies dkk., 2009).

Penelitian ini didukung oleh penelitian Jawahar, Schreurs, dan Mohammed (2018) yang menjelaskan hubungan yang tidak signifikan antara lmx terhadap perilaku kerja kontraproduktif dan penelitian ini menekankan bahwa dibutuhkan variabel mediator untuk memperjelas hubungan antara lmx dan perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelitian Premru (2019) memiliki hasil yang serupa yaitu terdapat hubungan negatif yang tidak signifikan antara lmx dengan perilaku kerja kontraproduktif. Hal tersebut dikarenakan terdapat perbedaan di masing-masing individu dan kepribadian individu yang disebut sebagai salah satu faktor yang dapat menjelaskan hubungan yang tidak signifikan antara lmx dan perilaku kerja kontraproduktif.

Hubungan yang tidak signifikan dijelaskan oleh berbagai faktor yang mengaitkan perilaku individu dan gaya kepemimpinan. Salah satunya adalah faktor kepribadian dan gaya kepemimpinan masing-masing individu. Dalam proses kepemimpinan, para pemimpin mentransfer harapan pada anggota kelompok untuk memenuhi tujuan organisasi (Day & Thornton, 2017; Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014; Liu, Liao, & Wei, 2015). Anggota kelompok dianggap sebagai individu dengan kualitas atau atribut tertentu untuk mencapai norma dan nilai organisasi bersama yaitu membangun perilaku yang diinginkan, menciptakan lingkungan kerja yang mengurangi

perilaku yang tidak diinginkan dan memiliki posisi otoritas yang memiliki kekuatan untuk menempatkan penghargaan dan sanksi.

Penelitian yang dilakukan Penney, Hunter, dan Perry (2011) menjelaskan bahwa tingkatan lmx yang negatif maupun hubungan antara lmx dengan perilaku kerja kontraproduktif dapat memiliki konsekuensi yang berbeda yaitu dengan mempertimbangkan faktor kepribadian sebagai salah satu penyebab munculnya perilaku kerja kontraproduktif. Townsend dkk. (2000) menjelaskan hubungan lmx dengan perilaku kerja kontraproduktif dimana ketika karyawan yang memiliki hubungan lmx rendah akan cenderung terlibat dalam perilaku pembalasan terhadap organisasi yaitu dengan memunculkan perilaku kerja kontraproduktif. Menurut Shore dkk. (2006) munculnya perilaku kerja kontraproduktif dikarenakan karyawan merasa diabaikan dan tidak cukup dihargai atau bahwa organisasi tidak mengakui kontribusi karyawan

Pengaruh Leader-Member Exchange Perilaku Kerja Kontraproduktif dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediator

Berdasarkan pada hasil penelitian ini, maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *leader-member exchange* (lmx) terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan budaya organisasi sebagai mediator. Hal ini juga dijelaskan pada penelitian Byun dkk. (2017); Tse dkk. (2012) yang menekankan dibutuhkan analisis yang lebih luas agar mencakup aspek-aspek lain dalam hubungan antara lmx dan perilaku organisasi melalui efek moderasi ataupun mediasi. Penelitian lainnya juga mendukung hasil penelitian ini yaitu penelitian Johns (2017) yang menekankan perlunya variabel untuk memediasi variabel kontekstual yaitu hubungan antara lmx dengan perilaku kerja kontraproduktif.

Hal tersebut juga dijelaskan pada beberapa penelitian lainnya bahwa diperlukannya variabel mediator untuk menjelaskan lebih dalam hubungan antara kepemimpinan dan perilaku karyawan (Jeung dkk. 2017; Gupta dkk. 2017; Gaudet & Tremblay, 2017). Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa Budaya Organisasi memediasi secara penuh antara *Leader-Member Exchange* dengan perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini terbukti dari hasil analisis yang menunjukkan bahwa lmx dan perilaku kerja kontraproduktif memiliki hubungan yang tidak signifikan, namun ketika dimasukkan variabel mediator, hubungan kedua variabel tersebut menjadi signifikan dengan koefisien jalur.

Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa hubungan lmx dengan budaya organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat. Apabila terjadi kualitas *in group* antara atasan dan bawahan, nilai-nilai yang diadopsi oleh pemimpin dapat dengan mudah digunakan oleh para pengikutnya dan hal tersebut akan membantu organisasi untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat (Aydogdu & Asikgil, 2011). Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Jika

pemimpin memiliki kepribadian dan perilaku menyimpang, maka penyimpangan ini akan memengaruhi budaya organisasi.

Hubungan lmx dengan budaya organisasi di perusahaan juga dijelaskan oleh penelitian Arif dkk. (2017) yaitu apabila hubungan pemimpin-anggota baik maka hal tersebut akan melancarkan aturan dan regulasi yang lebih baik di organisasi sehingga dapat membangun budaya organisasi yang sehat. Karyawan yang memandang budaya organisasinya sebagai budaya yang etis dan sehat akan meminimalisir keterlibatannya kepada perilaku kerja kontraproduktif (Spector & Fox, 2002; Kaptein, 2008). Namun dalam penelitian ini, *Leader-Member Exchange* dengan Budaya Organisasi belum cukup kuat untuk meminimalisir perilaku kerja kontraproduktif dikarenakan hubungan yang signifikan bersifat negatif.

Saran untuk peneliti selanjutnya, dapat menggunakan variabel lain sebagai variabel mediator untuk melihat hubungannya dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif serta memperkaya penelitian-penelitian terkait Perilaku Kerja Kontraproduktif. Variabel tersebut dapat berupa *job clarity*, kepuasan kerja, motivasi, *psychological safety*, *leader trust*, *empowerment*, *perceived organizational support* dan dengan memperhatikan faktor kepribadian masing-masing individu.

Populasi pada penelitian ini terbatas karena hanya berfokus pada satu rumah sakit saja, sehingga diharapkan untuk ke depannya penelitian dapat dilakukan kepada populasi yang lebih besar misalnya mewakili daerah atau kota sehingga dapat digeneralisasikan lebih luas dan dapat mengetahui hubungan antar variabel secara lebih mendalam.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa *leader-member exchange* dengan budaya organisasi belum cukup kuat untuk meminimalisir perilaku kerja kontraproduktif. Saran bagi Rumah Sakit X untuk meminimalisir atau mengurangi terjadinya perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan adalah dengan memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan *leader-member exchange*. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membuat kebijakan yang mengandung etika-etika berperilaku etis di perusahaan, menyediakan konselor sebagai pengawas atau koordinator, mengadakan seminar atau pelatihan, proses monitoring dan evaluasi yang berjalan secara rutin, adanya *reward* dan *punishment*, serta membuat kegiatan rutin untuk berkumpul dengan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi, P., Delkhah, J., & Kheirgo, M. (2016). Counterproductive Behaviors in State Hospitals: A Review of the Role of Organizational Cynicism and Injustice. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), 196–207. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n4s1p196>
- Anderson, N., & Thomas, H. D. (1996). Work group socialization. *Handbook of work group psychology*, (pp. 423-450). Chichester, UK: Wiley.
- Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., & Ilyas Sindhu, M. (2017). Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 32–41. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60339>

PENGARUH LEADER-MEMBER EXCHANGE TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

- Aryee, S., & Zhen Xiong Chen. (2006). Leader-member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59(7), 793–801. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.03.003>
- Aydogdu, S & Asikgil, B. (2011). The effect of transformational leadership behavior on organizational culture: An application in pharmaceutical industry. *International Review of Management and Marketing*, 1(4), 65.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organisational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
- Budiman. (2015). Pengaruh kualitas hubungan antara atasan–bawahan terhadap perilaku kerja kontraproduktif studi pada perawat Rumah Sakit Khusus Mata Palembang. *Psikis: Jurnal Psikologi Islami*, 1(2), 35–41. <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/psikis/article/download/566/503>
- Byun, G., Dai, Y., Lee, S., & Kang, S. (2017). Leader trust, competence, LMX, and member performance: a moderated mediation framework. *Psychological Reports*, 120(6), 1137–1159. <https://doi.org/10.1177/0033294117716465>
- Chen, C. C., Chen, M. Y. C., & Liu, Y. C. (2013). Negative affectivity and workplace deviance: The moderating role of ethical climate. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2894–2910. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.753550>
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(1), 1–12. <https://doi.org/10.5093/tr2014a1>
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, & Micheal J. Wesson. (2011). What is organizational behavior? *Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace*.
- Cullen, M.J., & Sackett, P.R. (2003). Personality and counterproductive workplace behavior. *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations*, 14(2), 150-182.
- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 632–650. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.632>
- Day, D. V., & Thornton, A. M. A. (2017). *Leadership development* (3rd ed., pp. 354–381). SAGE Publications.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *American Psychological Association*, 86(4), 547–559.
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 81–93. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1644-z>
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395–406. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786086>
- Esmi, K., Piran, M., & Hayat, A. A. (2017). The mediating effect of organizational culture on the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Journal of Health Management & Informatics*, 13(4), 615–639.
- Estel, V., Schulte, E. M., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2019). LMX differentiation is good for some and bad for others: A multilevel analysis of effects of LMX differentiation in innovation teams. *Cogent Psychology*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1614306>
- Gaudet, M. C., & Tremblay, M. (2017). Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader–member exchange. *European Management Journal*, 35(5), 663–675. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.04.001>
- Gonzalez-Roma, V. (2016). Leader-member exchange and organizational culture and climate. In *Oxford library of psychology* (In T. N. B, pp. 311–331). Oxford University Press.
- Graen, G. B., & Uhl-bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership : development of leader-member exchange (LMX). *Management Department Faculty Publications*, 57(Lmx), 30. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1059&context=managementfacpub>
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. In *Journal of Advanced Nursing* (Vol. 72, Issue 11). <https://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Harper, D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial Distribution*.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959. <https://doi.org/10.1037/a0013329>
- Jawahar, I. M., Schreurs, B., & Mohammed, S. J. (2018). How and when LMX quality relates to counterproductive performance: A mediated moderation model. *Career Development International*, 23(6–7), 557–575. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2018-0134>
- Jeung, C. W., Yoon, H. J., & Choi, M. (2017). Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: a moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0530>
- Johns, G. (2017). Incorporating context in organizational research. *Academy of Management Review*, 42(4), 577–595. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0044Invited>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organisations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organisational Behavior*, 29(7), 923-947.
- Liu, S. min, Liao, J. qiao, & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2271-z>
- Major, D. A., Fletcher, T. D., Davis, D. D., & Germano, L. M. (2008). The influence of work-family culture and workplace relationships on work interference with family: a multilevel model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 881–897.

- <https://doi.org/10.1002/job>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Neuman, L. (2013). *Metodologi penelitian sosial: pendekatan kualitatif dan kuantitatif* (7th ed.). Indeks.
- Othman, R., Ee, F. F., & Shi, N. L. (2009). Understanding dysfunctional leader-member exchange: Antecedents and outcomes. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 337–350. <https://doi.org/10.1108/01437731011043357>
- Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(6), 1117–1124. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00416.x>
- Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58–77. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02007.x>
- Premru, M. (2019). *The relationship between leader-member exchange and counterproductive work behaviour*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (F. Sirait & R. Saraswati (eds.); 16th ed.).
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.2307/256693>
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons*, 56(1), 39–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.002>
- Sequeira, A. H., & Dhriti, A. (2015). Employee relations and its impact on employee performance: A case study. *Research Gate, May*, 1–17. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3942.5446>
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- Sharma, A., & Thakur, K. (2016). Counterproductive work behaviour: The role of psychological contract violation. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*, 03(1), 13–27.
- Shore, L. M., Lynch, P., Tetrick, L. E., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837–867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Singh, J., & Rukta, N. (2018). Attitude of in and out-group employees and leader member exchange. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 5(3), 441–445. <https://doi.org/10.9790/487X-2003054851>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00049-9)
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2006). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Townsend, J., Phillips, J. S., & Elkins, T. J. (2000). Employee retaliation: the neglected consequence of poor leader-member exchange relations. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.4.457>
- Tse, H. H. M., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2012). Relative leader-member exchange, negative affectivity and social identification: A moderated-mediation examination. *Leadership Quarterly*, 23(3), 354–366.
- Yuki, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi* (7th ed.). Indeks.
- Zaghini, F., & Fida, R. (2016). What is behind counterproductive work behaviors in the nursing profession? a systematic review. *Journal of Clinical Research & Bioethics*, 7(4). <https://doi.org/10.4172/2155-9627.1000277>

PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DENGAN
BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

LAMPIRAN

Tabel 1

Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Aspek-Aspek	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Leader-Member Exchange	Leader-Member Exchange (X)	0,977	0,981	Reliabel
	<i>Respect</i>	1.000	1.000	Reliabel
	<i>Trust</i>	0.921	0.962	Reliabel
	<i>Obligation</i>	0.959	0.970	Reliabel
Perilaku Kerja Kontraproduktif	Perilaku Kerja Kontraproduktif (Y)	0,994	0,994	Reliabel
	<i>Abuse</i>	0.989	0.989	Reliabel
	<i>Production</i>			Reliabel
	<i>Deviance</i>	0.946	0.965	
	<i>Sabotage</i>	0.955	0.971	Reliabel
	<i>Stealing</i>	0.963	0.971	Reliabel
	<i>Withdrawal</i>	0.943	0.959	Reliabel
Budaya Organisasi	Budaya Organisasi (Z)		0,997	Reliabel
	<i>Involvement</i>	0.988	0.989	Reliabel
	<i>Consistency</i>	0.989	0.990	Reliabel
	<i>Adaptability</i>	0.988	0.989	Reliabel
	<i>Mission</i>	0.988	0.989	Reliabel

Tabel 2

Output Cross Loading

Aitem	<i>Leader-Member Exchange</i>	Perilaku Kerja Kontraproduktif	Budaya Organisasi
X1.1	0,943	-0,845	0,845
X2.1	0,934	-0,827	0,842
X2.2	0,939	-0,848	0,858
X3.1	0,932	-0,809	0,827
X3.2	0,949	-0,860	0,874
X3.3	0,937	-0,852	0,859
X3.4	0,938	-,0816	0,835
Y1.1	-0,784	0,905	-0,860
Y1.2	-0,821	0,913	-0,883
Y1.3	-0,841	0,916	0,883
Y1.4	-0,853	0,909	-0,875
Y1.5	-0,801	0,908	-0,867
Y1.6	-0,829	0,913	-0,873
Y1.7	-0,789	0,917	-0,865
Y1.8	-0,815	0,907	-0,864
Y1.9	-0,832	0,941	-0,873
Y1.10	-0,843	0,937	-0,905
Y1.11	-0,802	0,925	-0,880
Y1.12	-0,780	0,898	-0,849
Y1.13	-0,824	0,943	-0,894
Y1.14	-0,777	0,911	-0,867

Aitem	Leader-Member Exchange	Perilaku Kerja Kontraproduktif	Budaya Organisasi
Y1.15	-0,778	0,922	-0,862
Y1.16	-0,833	0,918	-0,875
Y1.17	-0,806	0,891	-0,846
Y2.1	-0,817	0,915	-0,884
Y2.2	-0,818	0,908	-0,867
Y2.3	-0,818	0,895	-0,856
Y3.1	-0,829	0,929	-0,870
Y3.2	-0,812	0,935	-0,878
Y3.3	-0,888	0,929	-0,888
Y4.1	-0,828	0,895	-0,862
Y4.2	-0,794	0,913	-0,846
Y4.3	-0,798	0,914	-0,881
Y4.4	-0,864	0,942	-0,901
Y4.5	-0,855	0,937	-0,898
Y5.1	-0,803	0,912	-0,869
Y5.2	-0,820	0,910	-0,860
Y5.3	-0,850	0,915	-0,893
Y5.4	-0,827	0,893	-0,862
Z1.1	0,792	-0,842	0,885
Z1.2	0,830	-0,865	0,917
Z1.3	0,826	-0,889	0,917
Z1.4	0,807	-0,868	0,896
Z1.5	0,844	-0,863	0,932
Z1.6	0,834	-0,879	0,926
Z1.7	0,822	-0,861	0,911
Z1.8	0,850	-0,890	0,928
Z1.9	0,824	-0,897	0,921
Z1.10	0,838	-0,869	0,932
Z1.11	0,844	-0,891	0,931
Z1.12	0,832	-0,868	0,923
Z1.13	0,835	-0,868	0,918
Z1.14	0,829	-0,873	0,927
Z1.15	0,847	-0,894	0,912
Z2.1	0,834	-0,879	0,929
Z2.2	0,862	-0,882	0,933
Z2.3	0,851	-0,880	0,924
Z2.4	0,857	-0,887	0,935
Z2.5	0,867	-0,911	0,927
Z2.6	0,822	-0,869	0,927
Z2.7	0,830	-0,868	0,926
Z2.8	0,853	-0,900	0,939
Z2.9	0,852	-0,901	0,933
Z2.10	0,841	-0,899	0,902
Z2.11	0,830	-0,886	0,920
Z2.12	0,835	-0,874	0,920
Z2.13	0,826	-0,871	0,927
Z2.14	0,807	-0,865	0,925
Z2.15	0,801	-0,858	0,916
Z3.1	0,815	-0,885	0,911
Z3.2	0,829	-0,845	0,907
Z3.3	0,839	0,870	0,919
Z3.4	0,862	-0,909	0,933
Z3.5	0,835	-0,885	0,925
Z3.6	0,813	-0,875	0,914
Z3.7	0,813	-0,866	0,909
Z3.8	0,815	-0,869	0,920

PENGARUH *LEADER-MEMBER EXCHANGE* TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR

Aitem	<i>Leader-Member Exchange</i>	Perilaku Kerja Kontraproduktif	Budaya Organisasi
Z3.9	0,818	-0,859	0,909
Z3.10	0,863	-0,913	0,945
Z3.11	0,863	-0,907	0,941
Z3.12	0,813	-0,847	0,898
Z3.13	0,856	-0,805	0,920
Z3.14	0,827	-0,852	0,894
Z3.15	0,830	-0,864	0,926
Z4.1	0,805	-0,867	0,911
Z4.2	0,818	-0,868	0,919
Z4.3	0,872	-0,900	0,919
Z4.4	0,827	-0,875	0,913
Z4.5	0,861	-0,902	0,937
Z4.6	0,845	-0,868	0,913
Z4.7	0,815	-0,874	0,905
Z4.8	0,821	-0,854	0,918
Z4.9	0,814	-0,859	0,918
Z4.10	0,817	-0,861	0,918
Z4.11	0,816	-0,869	0,921
Z4.12	0,829	-0,868	0,928
Z4.13	0,842	-0,889	0,915
Z4.14	0,836	-0,874	0,917
Z4.15	0,847	-0,882	0,932

Tabel 3

Pengaruh langsung

Pengaruh Langsung	Koefisien Path	Standard Deviation	t-Statistik	P. Value	Keterangan
LMX -> BO	0,905	0,032	27,955	0,000	Signifikan
BO -> PKK	-0,802	0,131	6,121	0,000	Signifikan
LMX -> PKK	-0,167	0,135	1,234	0,218	Tdk Signifikan

Tabel 4

Pengaruh tidak langsung

Pengaruh Langsung	Koefisien Path	Standard Deviation	t-Statistik	P. Value	Keterangan
LMX -> BO -> PKK	-0,726	0,119	6,080	0,000	Signifikan