

---

**PERAN LOCUS OF CONTROL SEBAGAI MEDIASI TERHADAP HUBUNGAN  
KEPUASAN KERJA DENGAN COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR**

Oleh

Ervia Toga\*<sup>1</sup>, Betty Erda Yoelianita<sup>2</sup><sup>1,2</sup>Universitas Muhammadiyah Malang, IndonesiaEmail: \*<sup>1</sup>[ervia1984@gmail.com](mailto:ervia1984@gmail.com), <sup>2</sup>[betty.erda@gmail.com](mailto:betty.erda@gmail.com)**Abstrak**

*Counterproductive work behaviour atau CWB adalah pelanggaran terhadap norma organisasi, perilaku destruktif atau disfungsional yang merugikan organisasi. Counterproductive bisa menyebabkan penurunan produktifitas kerja. Salah satu yang menjadi kunci penyebab counterproductive adalah Kepuasan Kerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan berpikir untuk melakukan counterproductive. Disisi lain LOC juga berperan dalam mengendalikan diri atas peristiwa yang terjadi dalam hidup sehingga diharapkan variable ini mampu memperkuat hubungan diantara dua variabel tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji LOC sebagai mediasi pada hubungan Kepuasan Kerja terhadap counterproductive work behaviour. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik total sampling dan melibatkan 72 partisipan yang bekerja di STIKES Banyuwangi. Pengambilan data menggunakan skala Kepuasan Kerja, counterproductive work behaviour scale, dan LOC scale. Analisis data menggunakan SPSS oleh Hayes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LOC memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan counterproductive work behaviour. Dimana ketika LOC tinggi maka akan memperkuat kepuasan kerja sehingga kontraproduktif akan menurun.*

**Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Counterproductive work behaviour, LOC**

**PENDAHULUAN**

*Counterproductive work behaviour (CWB) merupakan perilaku penyimpangan ditempat kerja yang muncul sebagai masalah utama bagi organisasi serta eksekutif bisnis yang dapat merugikan secara finansial dan cenderung mengganggu baik secara individu maupun organisasi (Uche, George and Abiola, 2017). Menurut Spector dan Fox (2005) CWB adalah serangkaian tindakan destruktif yang sengaja dilakukan sebagai akibat dari perilaku kerja karyawan sehingga menjadi perhatian utama dalam suatu organisasi. Beberapa ahli telah membahas dan melabeli perilaku destruktif ini dengan istilah yang berbeda, seperti sabotase (Ambrose et.al., 2002) *misbehaviour*, *workplace deviant behaviour*, *cyber loafing*, *anti-social behaviour of employees* (Adeoti, Oluremi and Samuel, 2020), *counterproductive work behaviour* yaitu tindakan pelanggaran terhadap norma*

organisasi (Yoseanto, 2017). Semua perilaku ini tersebut memiliki efek yang merugikan karena bertentangan dengan tujuan organisasi dan menghalangi pencapaiannya.

Perilaku CWB ini dapat terjadi sampai batas tertentu dan dapat menyebabkan penurunan produktivitas. Semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin tinggi pula produktivitas (Sundawa, Sumiyati and Purnama, 2019). Namun faktanya masih banyak pekerja yang produktivitasnya kurang tinggi karena kecenderungan memiliki perilaku penyimpangan kerja. Di tingkat organisasi, termasuk perilaku menyimpang seperti mengambil cuti panjang, *cyberbullying*, *cyberloafing*, menggunakan aset organisasi untuk keuntungan pribadi, merusak reputasi organisasi (Chang dan Smithikrai, 2010).

BKN melalui sekretariat badan pertimbangan kepegawaian (Bapek) melakukan pemeriksaan terhadap 35 kasus pelanggaran



disiplin PNS pada jabatan pegawai pusat dan daerah, 19 diantaranya absen kerja dan 16 kasus lainnya terkait penyalahgunaan wewenang, penipuan, gratifikasi, sampai dengan penyalahgunaan narkoba (BKN, 2019). Lebih lanjut ICW (Indonesia Corruption Worth) juga menemukan CWB berupa penyelewengan keuangan/korupsi dalam empat tahun terakhir dan kerugian negara selalu mengalami peningkatan. Terdapat 209 kasus dalam 6 bulan ditahun 2021. Akibatnya negara mengalami kerugian Rp.26,83 triliun (Tempo, 2021). Disisi lain CWB juga dapat ditemukan di dunia industri. Hasil temuan Yoseanto (2017) sebelumnya tentang CWB adalah penyimpangan/ *fraud* dalam kegiatan proyek yang melibatkan *finance*, keuangan, *supervisor*, logistik, hingga *security*. Selain itu ditemukan bahwa karyawan sering keluar dari pekerjaan dengan berbagai alasan sehingga tingkat kehadiran hanya 27 persen per bulan. Dengan perilaku tersebut perusahaan mengalami kerugian sebesar 31 persen dalam setahun. Selain itu, pada tahun 2020 seorang karyawan pabrik mobil Tesla di Amerika Serikat diduga melakukan sabotase di tempat kerjanya dengan mengubah kode disistem operasi perusahaan dan berbagi informasi dengan pihak luar. Sehingga tindakan tersebut berujung pada pemecatan (liputan6, 2020). menggunakan *cyberloaf* ditempat kerja juga merupakan salah satu bentuk CWB. Hal ini dapat berdampak negatif bagi perusahaan serta mengurangi produktivitas dan penurunan sumber daya jaringan yang mengarah pada keamanan sistem informasi (Ikhsan, 2020).

CWB dikalangan pekerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja pegawai. Perilaku seperti itu dapat secara langsung merugikan organisasi atau individu lain dan dapat berkisar dari masalah relatif kecil hingga masalah yang sangat serius. Selain itu, perilaku tersebut dapat menyebabkan karyawan kehilangan kemampuan untuk membedakan antara tindakan yang menguntungkan dan merugikan sehingga menyebabkan mereka terlibat dalam

kegiatan yang diluar kendali dan menyebabkan kerusakan besar pada fasilitas/ perusahaan melalui sabotase, pencurian, penyalahgunaan, dan pelanggaran infrastruktur (Ehigie and A., 2020)

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa ada faktor atau *buffer* yang dapat menghubungkan CWB. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki faktor-faktor organisasi dan pribadi yang secara umum berhubungan dengan perilaku karyawan di tempat kerja., seperti kepuasan kerja dan *LOC*.

Pada penelitian sebelumnya dijelaskan bahwa produktivitas dapat dibentuk oleh kepuasan karyawan yaitu lingkungan kerja yang optimal, kondusif, dan nyaman. Hasil yang ditemukan menunjukkan bahwa ada hubungan kasual yang sangat kuat antara kepuasan karyawan dengan lingkungan kerja, pendapatan dan gaji terhadap pertumbuhan produktivitas (Iqbal, Guohao and Akhtar, 2017)

Adeoti et.al (2020) dalam penelitian sebelumnya menemukan anggota fakultas yang mengalami kepuasan kerja kurang berminat terlibat dalam perilaku kontraproduktif. Sedangkan pada penelitian Kanafa (2019) pada penelitian yang dilakukan di Eropa Tengah ditemukan tidak ada korelasi positif antara OCB, CWB, dan terdapat hubungan negatif antara keduanya dan kepuasan kerja. Selain itu terdapat penelitian lain yang menyatakan bahwa budaya organisasi, tunjangan, dan gaji memiliki hubungan langsung yang kuat terhadap kepuasan kerja (Iqbal, 2017).

Kesejahteraan merupakan faktor penting bagi individu dan organisasi. Dampak dari kesejahteraan yang buruk dapat bermanifestasi dalam kinerja yang kurang, ketidakhadiran, penghargaan, cuti, dan omset yang didapat. Kepuasan kerja biasanya didasarkan pada penilaian negatif dan positif terkait dengan kondisi kerja, mekanisme kontrol, hubungan sosial, dan penghargaan (Pruzinsky and Mihalcova, 2017)

Selain kepuasan kerja kontrol diri juga berperan dalam mencegah terjadinya perilaku

kontraproduktif. Rotter (1966) dan Trevino (1986) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki LOC internal yang tinggi percaya bahwa perilaku dan tindakannya ditentukan oleh kejadian-kejadian dalam hidupnya. Dalam studi sebelumnya oleh Sibero, Charless; Ramdhani, Neila (2018) menemukan bahwa kontrol diri secara signifikan berhubungan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Ini berarti semakin tinggi tingkat kontrol diri perilaku kerja kontraproduktif tergolong rendah. Selain itu Santoso (2021) menunjukkan bahwa LOC memiliki kontribusi signifikan sebesar 3,919 terhadap *financial satisfaction*.

Berdasarkan uraian diatas pertanyaan peneliti dapat dirumuskan apakah LOC mampu menjadi mediasi antara *Kepuasan Kerja* dengan *counterproductive work behaviour* serta mampu mengembangkan teori-teori dan konsep yang mendukung perkembangan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan LOC untuk mengurangi perilaku kerja kontraproduktif.

## LANDASAN TEORI

### Counterproduktive Work Behaviour (CWB)

*Counterproductive Work Behaviour* (CWB) didefinisikan sebagai perilaku yang melanggar norma organisasi dan dapat mengancam kesejahteraan organisasi dan anggotanya (Bennet dan Robinson, 2000). Perilaku tersebut merupakan bentuk tindakan yang sengaja diperlihatkan karyawan untuk merugikan diri sendiri dan organisasi (Uche, George and Abiola, 2017). CWB disebabkan oleh dua faktor yang dapat dijelaskan melalui dua model, yaitu: 1. Individual factors (faktor-faktor individu) dimana penyebab terjadinya CWB karena perbuatan diri sendiri. Hal ini juga dapat dikaitkan dengan sifat bermusuhan, emosi negatif, tipe kepribadian impulsif, dan kecanduan narkoba (Raver, 2007, Yoseanto 2017) 2. Situational antecedents (situasi sebelumnya) dimana penyebab terjadinya CWB adalah karena situasi. Hal ini juga bisa dikaitkan dengan persepsi keadilan dan kontrol

(Rodopman dan Spector, 2007; Bennet dan Robinson, 2000). Tindakan tersebut dapat dikategorikan ke dalam lima kategori utama, yaitu: penyalahgunaan, penyimpangan produksi, sabotase, pencurian, dan penarikan (Spector et.al., 2006).

Menurut Bennett dan Robinson (2000), CWB memiliki dua indikator yaitu : 1. *Counterproductive Work Behavior organizational* (CWBo). CWBo merupakan suatu kegiatan yang secara langsung mengancam atau membahayakan organisasi, seperti mencuri barang perusahaan, datang terlambat ke kantor tanpa izin yang jelas sebelumnya dan tidak banyak berpartisipasi dalam melakukan pekerjaan. 2. *Counterproductive Work Behavior interpersonal* (CWBi). CWBi yaitu suatu perilaku yang secara langsung mengancam atau membahayakan individu dalam suatu organisasi, seperti perilaku kekerasan, menyakiti seseorang di tempat kerja (baik secara verbal maupun nonverbal) dan mengejek rekan kerja.

### Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2014) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan ketika memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang tentang pekerjaannya. Menurut Gibson (dalam Sopiah, 2008), aspek kepuasan kerja dapat dipersepsikan sebagai gaji/Upah yang adil, pekerjaan yang memadai, promosi jabatan, atasan (hubungan superioritas dan bawahan), dan rekan kerja.

Elemen “kepuasan kerja” mengacu pada karyawan organisasi dan orang-orang yang mempelajarinya. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja bergantung pada harapan karyawan tentang apa yang ditawarkan pekerjaan itu kepada mereka. Kegagalan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang kompeten menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan pada akhirnya mengurangi produktivitas dan kualitas organisasi. Hasil penelitian ini mengungkap bahwa kepuasan



kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan (Iqbal, 2017).

### **Kepuasan Kerja dan Counterproductive Work Behaviour**

Kepuasan kerja umumnya mengacu pada bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka, perasaan menyenangkan atau keadaan emosional positif yang diperoleh karyawan dari pengalaman kerja mereka ketika mereka membandingkan hasil pekerjaan yang sebenarnya dengan hasil pekerjaan yang diinginkan yang pada gilirannya dapat menimbulkan reaksi keterikatan terhadap situasi pekerjaan tertentu (Adeoti et.al, 2020).

Karyawan yang mengalami ketidakpuasan dan stres yang tinggi, biasanya melakukan perilaku menyimpang di tempat kerja. Karena secara psikologis mereka keluar dari organisasi dan bekerja asal-asalan, sehingga hasilnya tidak maksimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung negatif pada perilaku menyimpang yang bersifat interpersonal dan organisasional (Kerja and Pariyanti, 2020).

### **Locus of Control**

Menurut Robbin dan Jugde (2007) *LOC* adalah tingkat dimana orang percaya bahwa mereka bertanggungjawab atas nasib mereka sendiri. *LOC* ada 2 yaitu internal dan eksternal. Internal adalah keyakinan pada diri mereka sendiri bahwa mereka mengendalikan segala sesuatu yang terjadi pada diri mereka. Eksternal adalah keyakinan bahwa apa yang terjadi pada mereka adalah campur tangan dunia luar seperti keberuntungan dan kesempatan. Dan dengan *LOC* eksternal berarti seseorang yang percaya bahwa hasil ditentukan oleh faktor luar dirinya dan faktor lain yang tidak dapat diprediksi (Herawati, 2018).

Menurut Dayakisni dan Yuniardi (2012) *LOC* seringkali kaitkan dengan ciri-ciri kepribadian. Literatur Amerika menjelaskan bahwa individu yang berada dibawah kendali eksternal tampaknya lebih sering mengeluh,

tetapi lebih cenderung berkompromi saat menghadapi konflik. pada saat yang sama, menurut Neill (2006) secara sederhana *LOC* internal umumnya dianggap sebagai *LOC* yang sangat diinginkan. *LOC* internal juga dapat disebut dengan kontrol pribadi atau penentu nasib sendiri.

### **LOC dan Counterproductive Work Behaviour**

*LOC* merupakan pengendalian diri atas kejadian fatal dan peristiwa yang dialami. Individu yang telah menggunakan sumber daya pengaturan diri mereka lebih cenderung menunjukkan penyimpangan daripada individu yang sumber daya pengaturan dirinya masih utuh. Literatur terkini menunjukkan bahwa *LOC* memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai perilaku menyimpang di tempat kerja (Adeoti et.al, 2020). Penelitian lain menunjukkan bahwa ada hubungan negatif yang lebih kuat dan lebih penting bagi orang dengan *LOC internal* daripada *LOC eksternal* dalam terhadap perilaku kerja kontraproduktif (Arifin, 2018).

### **Kepuasan Kerja dan Locus of Control**

Kepuasan kerja pada karyawan tidak hanya diukur dari pekerjaan yang memadai dan lingkungan namun juga dari pendapatan/ gaji serta fasilitas yang diberikan. Dengan kepuasan yang didapat maka akan meminimalisir adanya kecurangan. Namun semua itu bisa saja terjadi atau tidak berdsarkan faktor rasionalisasi yang dapat berpengaruh terhadap Tindakan fraud. Seseorang yang memiliki pengendalian diri baik maka akan menerima dan memiliki rasa syukur atas apa yang didapat dalam pekerjaannya (Yasmin, Bakhar and Karunia, 2021)

### **METODE PENELITIAN**

Peneliti menggunakan desain penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian non eksperimen. Peneliti mengukur variabel dengan menggunakan perhitungan statistik tertentu untuk mendapatkan hasil seberapa besar

hubungan antar variabel dan juga untuk menguji tingkat signifikansi serta mengetahui kontribusi variabel mediasi terhadap hubungan variabel independent terhadap variabel dependent (Winarsunu, 2015)

Rancangan penelitian merupakan rencana menyeluruh dari penelitian mencakup hal-hal yang akan dilakukan peneliti terhadap hipotesis mulai dari implikasi tindakan hingga analisa akhir, data yang selanjutnya disimpulkan dan diberikan saran. Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel yaitu variabel X (variabel bebas atau variabel yang memberikan hubungan pada variabel yang lain) yaitu variabel Kepuasan Kerja, variabel Y (variabel terikat atau variabel yang dikenai hubungan variabel bebas) yaitu *Counterproductive Work Behaviour*, dan variabel intervening (variabel yang secara teoritis menghubungkan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati atau diukur) yaitu *LOC*.

Pada penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 72 pekerja tetap yang tidak mempertimbangkan strata pekerjaan. Dengan demikian semua populasi memiliki karakteristik yang sama. Subyek penelitian ini adalah seluruh karyawan baik laki-laki maupun perempuan yang bekerja ditempat yang sama yaitu STIKES Banyuwangi.

Metode analisa data yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan SPSS oleh Hayes.

## HASIL HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini dilakukan uji statistik berupa nilai mean, standar deviasi dan interkorelasi variable yang diteliti. Variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata ( $M=65,64$  dan  $SD=5,749$ ), variabel CWB memiliki nilai rata-rata ( $M=25,67$  dan  $SD=2,998$ ), serta LOC memiliki nilai rata-rata ( $M= 41,06$  dan  $SD= 2,578$ ). Dari hasil uji korelasi diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif serta signifikan antar ketiga variabel pada penelitian ini (**Tabel 1**).

**Tabel 1.** Mean, Standar Deviasi, dan Hubungan Antar Variabel

Variabel	N	Mean	Std. Deviation	Y (CWB)	X (JS)	M (LOC)
Y (CWB)	72	25.67	2.998	1	.025	-.091
X (JS)	72	65.64	5.749	.025	1	.053
M (LOC)	72	41.06	2.578	-.091	.053	1
Valid N (listwise)	72					

Pada **tabel 2.** dibawah dapat dijelaskan bahwa hasil uji Kolmogorov Smirnov menunjukkan bahwa variabel CWB, kepuasan kerja dan *LOC* memiliki signifikansi di atas 0,05 berarti data yang akan diuji tidak mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut memiliki distribusi normal.

**Table 2.** Uji Normalitas

Variabel	N	Mean
Y (CWB)	72	.062
X (JS)	72	.190
M (LOC)	72	.076

### Uji Hipotesis

Berdasar hasil analisis yang tertera pada **Tabel 3** dapat diketahui bahwa terdapat hubungan korelasi yang signifikan antar ketiga variable. Kepuasan Kerja memiliki hubungan yang signifikan terhadap CWB. Dengan demikian **hipotesis 1** diterima. Hasil analisis data menunjukkan koefisien sebesar ( $\beta = -0.651$ ,  $p=0.000$ ). Maka dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah CWB.

**Tabel 3.** Hubungan Antar Variabel

Hubungan	$R^2$	$\beta$	$t$	sig.
X (JS) terhadap Y (CWB)	0.423	-0.651	-7.167	.000

M (LOC) terhadap Y (CWB)	-	-0.648	-7.118	.00 0
M (LOC) terhadap X (JS)	-	0.748	9.440	.00 0
M (LOC) terhadap X (JS) dan Y (CWB)	0.475	-0.689	-7.964	.00 0

Selanjutnya, Hubungan signifikan juga terdapat pada variable *LOC* dengan *CWB* dengan nilai koefisien sebesar ( $\beta = -0.648$ ;  $p = 0.000$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *LOC* maka semakin rendah *CWB*. Kemudian juga terdapat hubungan signifikan antara *LOC* dengan kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar ( $\beta = 0.748$ ;  $p = 0.000$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *LOC* maka semakin tinggi juga kepuasan kerja.

Maka hasil analisis menunjukkan bahwa *LOC* sebagai variable Mediasi memiliki koefisien sebesar  $\beta = -0.689$  dengan  $p = 0.000$ . berdasarkan nilai  $R^2$  sebelum adanya variabel *LOC* hubungan kepuasan kerja dengan *CWB* sebesar 42.3% namun setelah ditambahkan variabel *LOC* bertambah besar menjadi 47.5%. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *M (LOC)* berperan sebagai mediasi. Kontribusi *LOC* (mediasi) sebesar 5.2% dan sisanya dihubungkan oleh variabel lain yang tidak /belum diteliti. Dan hasil ini mendukung **hipotesis 2**.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan antara X (Kepuasan Kerja) dengan Y (*CWB*) yang signifikan karena didapatkan nilai  $p = 0.000$  dengan tingkat koefisien  $\beta = -0.651$  yang artinya semakin rendah *CWB* maka semakin tinggi kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan temuan penelitian Adeoti et.al (2020) bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan signifikan terhadap *CWB*. Berdasarkan temuan diatas dapat disimpulkan

bahwa produktivitas kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap *CWB* (Mount, Ilies, & Johnson, 2006). Lebih dalam dijelaskan bahwa semakin puas seseorang terhadap lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan kerja, tingkat keadilan atasan, dan maka mereka mampu mengurangi perilaku negatif yang akan muncul dalam organisasi (Sambung, 2019). Hubungan kepuasan kerja dengan *CWB*, tampaknya harus selalu negative, Dalal (2005) menunjukkan hasil yang sama dalam penelitiannya bahwa karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang kuat berusaha bekerja semaksimal mungkin agar perusahaan terus berkembang. Menurut Bowling (2010) hubungan antara kepuasan kerja dan *CWB* bersifat negatif semakin rendah kepuasan kerja maka semakin tinggi *CWB* dan sebaliknya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah perilaku *CWB* nya.

Ada hubungan penting antara *LOC* dengan kepuasan kerja karena didapat  $p$ -value ( $0.000 < 0,05$ ) diperoleh pada tingkat koefisien  $\beta = 0.748$ . kesimpulan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *financial satisfaction* yang merupakan bagian dari elemen kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *LOC* dengan tingkat koefisien sebesar 0.621 (Santoso, 2021).

Hal ini terjadi karena *LOC* merupakan landasan bagi seseorang untuk mengelola emosi dan berperilaku di lingkungan kerja. Chen dan Silverthorne (2008) lebih jauh menjelaskan bahwa *LOC* merupakan prediktor terpenting dari kepuasan kerja. Ada hubungan positif antara *LOC* internal dan kepuasan kerja. Menurut Omari dan Kidombo (2013) karyawan yang memiliki *LOC* akan bertanggung jawab atas pekerjaannya dan lebih bahagia daripada karyawan yang tidak memiliki *LOC*. *LOC* merupakan prediktor penting dari kepuasan kerja (Muhonen dan Torkelson, 2004). Hasil temuan ini juga sejalan dengan penelitian

Mapuranga, Maziriri, Rukuni dan Lose (2021) bahwa kepuasan kerja karyawan berhubungan positif dengan *LOC*, meskipun dalam batas yang terbatas.

Hubungan antara *LOC* dengan CWB memiliki hubungan yang signifikan karena diperoleh tingkat koefisien  $\beta = -0.648$  dengan  $P = 0.000$ . Hasil ini didukung dengan temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan dan negatif/ rendah antara kontrol diri dengan perilaku kerja kontraproduktif dengan nilai korelasi  $-0.273$  yang berarti ketika kontrol diri tinggi maka perilaku kerja kontraproduktif akan rendah. Begitu juga sebaliknya, jika kontrol diri rendah maka perilaku kerja kontraproduktif akan tinggi. Selain itu, kontrol diri memberikan kontribusi terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebanyak 7,5% yang artinya sebanyak 92,5% faktor lainnya mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif (Prawira, 2017).

*LOC* merupakan faktor penting bagaimana orang berperilaku dan memahami situasi dimana mereka berada (Rotter, 1966). Apa yang terjadi pada karyawan adalah karena faktor internal (misalnya, kemampuan, usaha, ketekunan) atau faktor eksternal (misalnya, kesempatan, orang lain, intervensi Ilahi) (Spector, 1982). *LOC* menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kemampuan berbeda untuk mengontrol peristiwa yang mempengaruhi perilaku mereka ditempat kerja sesuai aturan organisasi atau tidak yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan (Allen, Weeks, & Moffitt, 2005).

Kemampuan *LOC* yang baik pada karyawan merupakan bagian penting dari penyesuaian emosional dan kemampuan menahan stres di tempat umum dan di tempat kerja dengan pengendalian yang baik maka karyawan cenderung memiliki CWB yang rendah (Spector, Cooper, Sanchez, O'Driscoll, & Sparks, 2002). Karyawan dengan kemampuan *LOC* yang rendah akan kesulitan untuk menangani stres dan suasana hati yang buruk di tempat kerja sehingga karyawan

cenderung tinggi dalam melakukan CWB (Wei & Si, 2013).

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai  $R^2$  sebelum adanya variabel *LOC* pada hubungan kepuasan kerja dengan CWB sebesar 42.3% namun setelah ditambahkan variabel *LOC* bertambah besar menjadi 47.5%. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *M (LOC)* berperan sebagai mediasi. Hasil ini memiliki makna bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi perilaku CWB, perilaku tersebut akan lebih berkurang apabila karyawan memiliki *LOC* yang positif dilingkungan kerja.

CWB adalah segala perilaku yang disengaja yang merugikan kepentingan organisasi atau anggotanya (Spector, Fox, & Domagalski, 2006; Fox, Spector, & Miles, 2001). Ketika Annette mulai berkinerja buruk dengan sengaja, dia terlibat dalam CWB. Bukti empiris menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja membuat karyawan cenderung terlibat dalam CWB (Fox & Spector, 2005; Fox, Spector, & Miles, 2001). Hal tersebut tentu dapat meningkatkan perilaku CWB karyawan jika emosi negatif yang disebabkan oleh kondisi lingkungan, seperti kecemasan, kemarahan atau frustrasi yang tidak dapat dikontrol. Berbeda dengan karyawan yang mampu mengontrol berbagai kesulitan tersebut. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa *LOC* dapat menjadi dasar karyawan melakukan CWB atau tidak (Mapuranga, Maziriri, Rukuni dan Lose, 2021).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mencegah perilaku kontraproduktif. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan yang merasa baik tentang pekerjaan mereka dan mereka yang memiliki *self monitoring* yang baik atau positif akan memiliki CWB yang lebih rendah. Jelas bahwa karyawan yang merasa puas dengan penggajian/ penghargaan intrinsik dan ekstrinsik akan menganggap CWB kurang menarik. Selain itu, *LOC* berhubungan negative dengan perilaku kerja kontraproduktif. Artinya karyawan dengan pengendalian diri



yang tinggi dapat menahan diri dalam tindakan pencurian, ketidakhadiran, penyebaran isu, agresi pribadi, dan sabotase. Dalam hal ini LOC berperan sebagai variable mediasi dalam hubungan antara kepuasan kejadian CWB.

### Saran

Karena penelitian ini menggunakan cross-sectional dan korelasional yang menggambarkan fenomena sosial dari perilaku kerja kontraproduktif tanpa berusaha untuk mengidentifikasi perubahan persepsi, sikap, dan perilaku yang mungkin muncul dalam jangka waktu yang lama. Oleh sebab tersebut penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan pendekatan longitudinal untuk mempelajari CWB sehingga kesimpulan kausal dapat dibuat. Selain itu peneliti lain dapat mempertimbangkan variabel lain dalam memprediksi CWB

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adeoti, M. O., Oluremi, E. A., & Samuel, A. A. (2020). Job Satisfaction, Self-Control and Counterproductive Work Behaviour Among Faculty Members. ~ 43 ~ *Journal of Business and Organizational Development*, 12(2), 2277–0070.  
<http://www.cenresinjournal.com>
- [2] Atmaja, Purwa Prawira. 2017. Psikologi Kepribadian dengan Perspektif Baru. Yogyakarta: Ar- Ruzz Media.
- [3] Bennett, R.J. and Robinson, S.L. (2000) Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360
- [4] B. L. Yoseanto, “Gambaran Counterproductive Work Behavior (Cwb) Pt X (Perusahaan Konstruksi Di Jakarta),” *J. Muara Ilmu Sos. Humaniora, dan Seni*, vol. 1, no. 2, p. 456, 2018, doi: 10.24912/jmishumsen.v1i2.971.
- [5] Bowling, N. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on counterproductive work behaviors. *Journal of Business Psychology*, 25(1), 119–130.
- [6] B. O. Ehigie and S. H. A., “Emotional Intelligence And Organizational Constraints As Predictors Of Counterproductive Work Behaviour Among Teachers In Abeokuta Metropolis, Ogun State,” *Int. J. Sci. Res. Publ.*, vol. 10, no. 06, pp. 866–872, 2020, doi: 10.29322/ijsrp.10.06.2020.p102102.
- [7] Charless Sibero, Neila Ramdhani, M.Si., M.Ed., P. . (2018). Hubungan Kontrol Diri Pada Perilaku Kerja Kontraproduktif Dengan Work Engagement Sebagai Pemoderasi. *Thesis*.
- [8] Chen, Jui-Chen, and Colin Silverthorne. 2008. The impact of LOC on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal* 29: 572–82.
- [9] Dayakisni, T & Yuniardi, S. (2012). *Psikologi Lintas Budaya* (Ed.revisi). Malang: UMM press
- [10] Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.
- [11] D. P. Amalia and M. Zakiy, “Working Period As A Moderating Variable Of Work Family Conflict, Work Stress, And Turnover Intention On Contraproductive Work Behavior (Case Study On Bca Syariah),” *Perisai Islam. Bank. Financ. J.*, vol. 5, no. 2, pp. 227–246, 2021, doi: 10.21070/perisai.v5i2.1363
- [12] Ehigie, B. O., & A., S. H. (2020). (“Working Period As A Moderating Variable Of Work Family Conflict, Work Stress, And Turnover Intention On Contraproductive Work Behavior (Case Study On Bca Syariah),” 2021). *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(06), 866–872.



- <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.06.2020.p102102>
- [12] Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and mediators tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- [13] Hani, T. Handoko. 2014. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta :BPFE-Yogyakarta.
- [14] Herawati, L., & Apiati, V. (2018). Analisis faktor individual LOC. *Jurnal Siliwangi: Seri Pendidikan*, 4(1), 1–4
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59 (3), 591-622.
- [15] Ikhsan, Bramulya, 2020. Aktivitas Cyberloafing di Tempat Kerja. <https://onlinelearning.binus.ac.id/business-management/post/aktivitas-cyberloafing-di-tempat-kerja>
- [16] N. Sundawa, S. Sumiyati, and R. Purnama, “Fenomena Rendahnya Kinerja Karyawan Bagian Produksi Laksana Home Metal Industri Bandung,” *Strateg. J. Pendidik. Manaj. Bisnis*, vol. 18, no. 2, p. 65, 2019, doi: 10.17509/strategic.v18i2.17594.
- [17] I. IUche, O. George, and W. Abiola, “Counterproductive Work Behaviors: a Socio-Demographic Characteristic-Based Study among Employees in the Nigerian Maritime Sector,” *Acta Univ. Sapientiae, Econ. Bus.*, vol. 5, no. 1, pp. 117–138, 2017, doi: 10.1515/auseb-2017-0006.
- [2] Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affeting Employee Retention. *Review of Public Administration and Management*, 05(03). <https://doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>
- [18] Kerja, K., & Pariyanti, E. (2020). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Mengurangi Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja*. 27(2), 179–190.
- [19] Mapuranga, M., Maziriri, E. T., Rukuni, T. F., & Lose, T. (2021). Employee Organisational Commitment and the Mediating Role of Work LOC and Employee Job Satisfaction: The Perspective of SME Workers. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(7), 306.
- [20] Muhonen, T., & Torkelson, E. (2004). Work LOC and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and health: journal of the international society for the investigation of stress*, 20(1), 21-28.
- [21] Neill, James.(2006). *What is LOC?*. Retrived May 19, 201, from <http://www.wilderdom.com/psychology/loc/LocusOfControlWhatIs.html>
- [22] Pruzinsky, M., & Mihalcova, B. (2017). Employee Satisfaction and Knowledge Management. *12th International Workshop on Knowledge Management / School of Management (VŠM) in Trenčín, Slovakia, October, 12–13*. [http://www.cutn.sk/Library/proceedings/km\\_2017/PDF\\_FILES/12\\_Pruzinsky-Mihalcova-100-116.pdf](http://www.cutn.sk/Library/proceedings/km_2017/PDF_FILES/12_Pruzinsky-Mihalcova-100-116.pdf)
- [23] Sundawa, I. N., Sumiyati, S., & Purnama, R. (2019). Fenomena Rendahnya Kinerja Karyawan Bagian Produksi Laksana Home Metal Industri Bandung. *Strategic : Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*, 18(2), 65. <https://doi.org/10.17509/strategic.v18i2.17594>
- [24] Sambung, R. (2019). Job Satisfaction on Employee Performance; Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior as Mediations. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(3), 50-56.



- 
- [25] Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior.
- [26] Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence and counterproductive work behavior. *Handbook of workplace violence*, 29, 46.
- [27] Uche, I. I., George, O., & Abiola, W. (2017). Counterproductive Work Behaviors: a Socio-Demographic Characteristic-Based Study among Employees in the Nigerian Maritime Sector. *Acta Universitatis Sapientiae, Economics and Business*, 5(1), 117–138. <https://doi.org/10.1515/auseb-2017-0006>
- [28] Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of LOC and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281-296.