

ANALISIS PENGARUH *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP* TERHADAP *DEVIANT BEHAVIOR*: *JOB SATISFACTION* SEBAGAI VARIABLE MEDIASI

Rizki Nofriadi¹, Zaitul², Reni Yuliviona³, Listiana Sri Mulatsih⁴, Yurizal⁵
Universitas Bung Hatta

nofriadirizki@gmail.com¹, reniyuliviona@bunghatta.ac.id²,
zaitul@bunghatta.ac.id³, listiana@bunghatta.ac.id⁴,
yurizalismael@gmail.com⁵

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *transformational leadership* terhadap *deviant behavior* di tempat kerja. Selain itu, penelitian ini juga menginvestigasi peran *job satisfaction* sebagai variabel mediasi antara *transformational leadership* dan *deviant behavior* di tempat kerja. Objek penelitian adalah pegawai yang bekerja pada Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Data Penelitian adalah data primer yang dikumpulkan dengan metode survey terhadap 35 responden dengan mengisi lengkap kuisisioner yang disebarakan. Metode analisa menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dengan *software Smart-PLS 3*. Teori yang digunakan adalah teori kepemimpinan transformasional, perilaku menyimpang, dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa empat pernyataan valid untuk variabel *transformational leadership* dan *job satisfaction*. Sedangkan variabel *deviant behavior* di tempat kerja memiliki lima item pernyataan yang valid. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh *transformational leadership* terhadap *deviant behavior* di tempat kerja tidak terbukti secara langsung. Namun, secara tidak langsung yaitu hubungan *transformational leadership* dan *deviant behavior in workplace* dimediasi oleh *job satisfaction*. Hasil studi mempunyai implikasi teori dan praktis.

Kata Kunci: Deviant Behaviour, Job Satisfaction, Transformational Leadership

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of transformational leadership on deviant behavior in the workplace. In addition, this research also investigates the role of job satisfaction as an intermediate mediating variable between transformational leadership and deviant behavior at the workplace. The object of the research is employees who work at the Teluk Bayur Type A Class II Navigation District Office. Research data is primary data collected using a survey method of 35 respondents by completely filling in the questionnaire distributed. The analysis method uses Structural Equation Model (SEM) with software Smart-PLS 3. The theory used is the theory of transformational leadership, deviant behavior, and job satisfaction. The research results show that four statements are valid for the variables transformational leadership and job satisfaction. Meanwhile, the variable deviant behavior at work has five valid statement items. The results of the hypothesis test show that the influence of transformational leadership on deviant behavior in the workplace is not directly evident. However, indirectly, it is a relationship between transformational leadership and deviant behavior in the workplace mediated by job satisfaction. The study results have

theoretical and practical implications.

Keywords: *Deviant Behaviour, Job Satisfaction, Transformational Leadership*

PENDAHULUAN

Deviant behavior di tempat kerja adalah suatu hal yang perlu mendapatkan perhatian khusus karena dapat memengaruhi produktivitas karyawan, *deviant behavior* yang sering terjadi di tempat kerja dapat berupa ketidakpatuhan karyawan terhadap instruksi manajer yang secara sengaja membuat proses kerja semakin lambat, datang tidak tepat waktu, memperlakukan rekan kerja dengan kurang baik, bertindak kasar, dan memakai inventaris kantor tanpa izin, seperti pemakaian kendaraan kantor di luar kepentingan kantor. Hal ini sejalan dengan pendapat (Septa & Nashrillah, 2018) mengutip pendapat Baron dan Neuman yang mengemukakan bahwa *deviant behavior* di tempat kerja berdampak negatif terhadap karyawan dan organisasi. *Deviant behavior* di tempat kerja dapat mengakibatkan kerugian usaha, sehingga perlu diambil langkah-langkah untuk mengurangi terjadinya agar tidak mengganggu operasional usaha sehari-hari (Emilisa et al., 2018).

Selanjutnya, (Bennett & Robinson, 2000) berpendapat bahwa *deviant behavior* di tempat kerja merupakan perilaku yang dilakukan secara sadar dan melanggar standar organisasi yang penting, serta mengancam kesehatan organisasi, anggotanya, atau keduanya. Hal ini juga dijelaskan (Sunnyoto et al., 2022) dengan mengutip pendapat Bensimon, HF bahwa selama sepuluh tahun terakhir, perilaku kerja yang menyimpang janggal, dan merusak sudah cukup mengkhawatirkan, dan mengakibatkan biaya tahunan yang mahal bagi perusahaan. Selain itu, Jonhson dan Indvik mengakui bahwa pelanggaran perilaku di tempat kerja menyebabkan miliaran dolar hilang setiap tahun, dan Sandberg juga menemukan bahwa kasus pencurian pekerja menyebabkan kerugian \$50 juta setiap tahun untuk organisasi yang ada di AS (Hastuti et al., 2017).

Deviant behavior di tempat kerja sepertinya sudah menjadi suatu hal yang membudaya dan sulit dihilangkan, namun di sisi lain sangat merugikan bagi perusahaan dan juga berdampak negatif pada kinerja karyawan, salah satu contoh perilaku ini terjadi di Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur, bahwa masih ada karyawan yang menggunakan kendaraan kantor di luar kepentingan kantor sehingga mengakibatkan terjadinya peningkatan biaya operasional seperti pembelian bahan bakar dan biaya perawatan. Oleh Karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara *transformational leadership* dengan *deviant behavior* di tempat kerja yang dalam

hal ini sasarannya adalah Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur yang berlokasi di Bungus Teluk Kabung Sumatera Barat. Sebelumnya, beberapa penelitian terdahulu terhadap *deviant behavior* di tempat kerja ini pernah dibahas sebagai berikut.

Pertama, (Haldorai et al., 2020) yaitu melihat hubungan antara *ethical climate and organizational justice* dengan *workplace deviant behavior*, yang menyimpulkan bahwa spritualitas, iklim etika, dan keadilan sangat diperlukan di tempat kerja karena dapat memberikan pengaruh positif bagi karyawan dan perusahaan karena dapat membantu pengembangan dan perbaikan perusahaan di tengah kepemimpinan yang kasar, konflik pribadi, dan berbagai kecurangan. *Kedua*, penelitian oleh (Jiang et al., 2021) tentang hubungan *emotional exhaustion* dengan *deviant behavior*, yang menyimpulkan bahwa hubungan kelelahan emosional dalam bentuk pengucilan di tempat kerja berhubungan erat dengan *deviant behavior*, oleh karena itu perusahaan harus mengupayakan lingkungan kerja yang harmonis bagi karyawan, menunjukkan kepedulian yang lebih, dan memberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan ketahanan diri karyawan sehingga berbagai perilaku menyimpang yang mungkin terjadi dapat dihindarkan. *Ketiga*, (Amin et al., 2020) yang melihat hubungan antara *organizational commitment* dengan *workplace deviance*, dan disimpulkan bahwa peningkatan komitmen organisasi dan spritualitas diperlukan untuk mengurangi penyimpangan di tempat kerja.

Dari sejumlah penelitian di atas, masih sedikit penelitian yang menghubungkan *transformational leadership* dengan *deviant behavior* di tempat kerja. *Transformational leadership* menurut Burn adalah tindakan bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama melalui pertukaran niat antara pemimpin dan anggotanya, serta didukung oleh pendapat Bas bahwa *transformational leadership* mendorong pengikut untuk kemajuan pekerjaan mereka dan mencapai tujuan supernatural dan realisasi diri yang dapat digunakan untuk kemajuan di tingkat pekerjaan atau untuk pekerjaan alternatif selama pertukaran interpersonal antara pemimpin dan pengikut (Nguon, 2022). Hal ini didukung pula oleh pendapat (Srutiningsih et al., 2023) yang menyatakan bahwa konsep *transformational leadership* mencakup pemimpin yang ideal dan memiliki kharisma, penuh motivasi dan menginspirasi, mendorong kecerdasan dan rasional dalam penyelesaian masalah, serta pertimbangan individual.

Sementara itu, (Sabir et al., 2023) mengemukakan bahwa *transformational leadership* berkaitan dengan dekatnya hubungan antara pemimpin dan bawahan

sehingga mereka memiliki keterikatan emosi, membuat mereka dapat menghormati dan mempercayai pemimpinnya yang pada akhirnya memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Hal senada diungkapkan (Nurmeisya & Prayekti, 2023) bahwa *transformational leadership* merupakan sesuatu yang penting dan terkait dengan ikatan emosional yang dibangun oleh anggota organisasi terhadap organisasinya, dan keterlibatan mereka terhadap aktivitas organisasi. Selain itu, menurut (Mahyarni, 2019), dalam studi perilaku organisasi, variabel yang paling sering ditemukan adalah *job satisfaction* yang mencerminkan kepedulian dengan kegiatan di tempat kerja, seperti kompensasi, pengawasan, dan rekan kerja. Pada tingkat organisasi, pekerja yang puas merupakan kontributor penting bagi efektivitas organisasi untuk kesuksesan jangka panjang. Sebaliknya, pekerja yang tidak puas menerima sedikit bantuan untuk organisasi, meskipun tidak ada konseptualisasi terbaik untuk kepuasan kerja.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) meliputi keadaan emosi karyawan yang dipenuhi perasaan-perasaan positif dan senang berdasarkan penilaian mereka sendiri terkait pekerjaan dan pengalaman yang telah dilakukan, mereka yang merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi umumnya memiliki emosi positif, begitu pun sebaliknya yang merasakan kepuasan kerja yang rendah umumnya memiliki emosi negatif. Sehingga, yang menjadi indikator kepuasan kerja tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, gaji, promosi, dan pengawasan (Hambut & Prayekti, 2022). Maka, *Job Satisfaction* merupakan cara untuk menilai atribut pekerjaan yang dirasakan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional yang diperoleh di tempat kerja. Selain itu, kepuasan kerja didefinisikan sebagai persepsi, sikap, atau perasaan seorang karyawan tentang apa yang mereka lakukan di tempat kerja. Kepuasan kerja berkorelasi dengan sejumlah variabel, termasuk jenis pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, kompensasi, dan hubungan sosial di tempat kerja (Pratama et al., 2022).

Menurut Bass & Avolio kepemimpinan transaksional dan transformasional telah menjadi fokus utama teori kepemimpinan dalam beberapa tahun terakhir, pemimpin transaksional menekankan standar kerja dan memiliki tujuan yang berorientasi pada tugas; mereka melakukan kepemimpinan dalam organisasi kendala dengan memperjelas tanggung jawab bawahan (Raj et al., 2020). Selanjutnya, Burns berpendapat bahwa *transformational leadership* terkait dengan kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong pengikutnya melampaui kepentingan mereka sendiri untuk membentuk komitmen terhadap tugas dan

tujuan organisasi, Yukl mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang secara signifikan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dan memperkuat komitmen mereka terhadap misi dan tujuan organisasi (Dung, 2020).

Pemimpin membayangkan masa depan organisasi dan pengikutnya juga. Namun, tingkat dampak relatifnya bergantung pada gaya kepemimpinan mereka. Sepengetahuan penulis, hubungan antara *transformational leadership* dengan *deviant behavior* sangat jarang diteliti. Namun, Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa 60% karyawan melakukan pembalasan terhadap organisasi mereka setelah mengalami pelecehan oleh atasan (Harisur & Howladar, 2017). Kualitas hubungan pemimpin-karyawan memiliki dampak besar pada kepercayaan diri karyawan dan *job satisfaction*. Pemimpin perlu mengadopsi perilaku kepemimpinan yang tepat karena dampaknya yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Di antara gaya kepemimpinan dalam periode perubahan, kepemimpinan transformasional mungkin yang paling mungkin merangsang komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Dung, 2020). Kepuasan kerja berkorelasi dengan permusuhan, sabotase, dan pencurian di tempat kerja. Mahyarni (2019) juga mengungkapkan hubungan antara rasa permusuhan di tempat kerja dan kepuasan kerja karyawan yang tidak puas kemungkinan besar terlibat dalam perilaku kontraproduktif, dibandingkan dengan karyawan yang puas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis *causal study* dan objek penelitian adalah pegawai *sector public* yaitu Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Jumlah pegawai di kantor tersebut sebanyak 130 orang, karena jumlah populasi diketahui, maka pengambilan sampel menggunakan metode *probability* dengan teknik *proportional sampling*. Dengan menggunakan formula Slovin ($e=5%$) didapat jumlah sampel sebanyak 98 responden. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui survey. Penelitian ini terdiri atas tiga variabel yaitu variabel dependen (*deviant behavior in workplace*), variabel independent (*transformational leadership*), dan variabel mediasi (*job satisfaction*). *Deviant behaviour in workplace* menggunakan 2 indikator dan 16 item yang dikembangkan oleh (Bennett & Robinson, 2000) yang digunakan juga oleh peneliti sebelumnya (Ahmad et al., 2019). *Transformational leadership* menggunakan empat item yang dikembangkan oleh Burn yang digunakan juga oleh peneliti sebelumnya (Wardani & Eliyana, 2020). *Job satisfaction* menggunakan enam item pertanyaan

yang dikembangkan oleh Judge yang digunakan juga oleh peneliti sebelumnya (Eliyana & Rizki, 2020). Variabel penelitian diukur dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari lima alternatif jawaban yaitu sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, netral diberi skor 3, tidak setuju diberiskor 2, dan sangat tidak setuju diberi skor 1 (Supriyanto et al., 2010). Data diolah dengan menggunakan *structural equation model* dengan *software smart PLS*. Dua penilaian digunakan yaitu model pengukuran dan model *structural*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, sebanyak 98 kuesioner disebarluaskan. 36 kuisisioner dikembalikan dengan tingkat pengembalian kuisisioner 36,73%. 1 kuesioner yang rusak atau tidak terisi penuh. Akibatnya, 35 kuesioner menjadi bersih dan siap untuk diproses. Profil responden dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Profil Responden

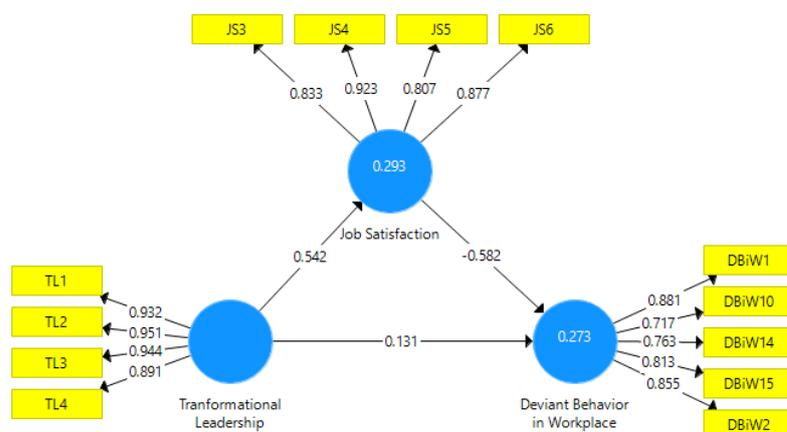
Demografi	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
JenisKelamin	Laki-Laki	21	60
	Perempuan	14	40
	Total	35	100
Usia	18-25 Tahun	2	5.7
	26-35 Tahun	12	34.3
	36-45 Tahun	10	28.6
	> 45 Tahun	11	31.4
	Total	35	100.0
Lama Bekerja	<2 Tahun	1	2.9
	2 s/d 4 Tahun	2	5.7
	4 s/d 6 Tahun	8	22.9
	>6 Tahun	24	68.6
	Total	35	100.0
Pendidikan	SMA	9	25.7
	D3	1	2.9
	S1	24	68.6
	S2	1	2.9
	Total	35	100.0
Status karyawan	ASN	26	74.3
	NON ASN	9	25.7
	Total	35	100.0

Sumber: *Data Primer SPSS*

Dari Tabel 1, terlihat bahwa jumlah responden didominasi oleh 21 karyawan laki-laki (60%) dan 14 perempuan (40%). Selanjutnya, berdasarkan usia sebagian besar responden berusia 26-35 tahun yaitu 12 orang (34,3%), berusia >

45 tahun sebanyak 11 orang (31,4%), dan 36-46 tahun sebanyak 10 orang (28,6%). Sementara itu, terdapat 2 responden berusia 18-25 tahun (5,7%). Berdasarkan lama bekerja sebagian besar responden yang bekerja > 6 tahun sebanyak 24 orang (68,6%), 4 s/d 6 tahun sebanyak 8 orang (22,9%) selanjutnya 2-4 tahun sebanyak 2 orang (5,7%) dan sementara itu 1 responden memiliki masa kerja < 2 tahun. Selain itu, sebagian besar pegawai yang memiliki tingkat pendidikan sebanyak 24 orang S1 (68,6%), pendidikan SMA sebanyak 9 orang (25,7%), serta 1 orang tingkat pendidikan D3 (2,9%), dan 1 orang lagi tingkat pendidikan S2 (2,9%). Berdasarkan kategori ini, sebagian besar responden adalah ASN sebanyak 26 orang (74,3%) dan 9 orang adalah NON ASN (25,7%).

Pengolahan data menggunakan dua penilaian yaitu model pengukuran dan model struktur. Model stuktur mengaplikasikan dua validitas yaitu konvergen dan diskriminan. Validitas konvergen menggunakan alat statistic *outer loading*, *Cronbach Alpha*, Reliabilitas komposit dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Berdasarkan hasil analisis penelitian, berikut adalah hasil *outerloading* yang memenuhi syarat item yang diterima.



Gambar 2. Hasil *Outerloading*
 (Sumber: *Data Primer SEM-PLS*)

Sesuai gambar di atas, terlihat bahwa semua item pernyataan digunakan pada setiap variabel yaitu *deviant behavior in workplace*, *transformational leadership*, dan *job satisfaction* telah dinyatakan valid setelah beberapa item pertanyaan dieleminasi karena memiliki *outer loadings* kecil dari 0,7, dan gambar di atas item pernyataan memiliki *outer loadings* lebih besar dari 0,7 Selanjutnya, hasil analisis *convergent validity* pada aspek *cronbach alpha*, *composite reliability* dan AVE dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Analisis Convergent Validity pada Aspek Cronbach Alpha, Composite Reliability dan AVE

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Deviant Behavior in Workplace</i>	0,865	0,87	0,903	0,653
<i>Job Satisfaction</i>	0,883	0,905	0,92	0,741
<i>Transformational Leadership</i>	0,948	0,966	0,962	0,865

Sumber: Hasil data primer SEM-PLS

Semua variabel memiliki *cronbach's alpha* lebih dari 0,7, reliabilitas komposit lebih dari 0,7, dan AVE lebih dari 0,5, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 1. atau telah memenuhi ketentuan yang ditetapkan (Hulland, 1999; Bagozzi & Yi, 1988)

Tabel 3. Hasil Analisis Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)

	<i>Deviant Behavior in Workplace</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Transformational Leadership</i>
<i>Deviant Behavior in Workplace</i>	0,808		
<i>Job Satisfaction</i>	-0,511	0,861	
<i>Transformational Leadership</i>	-0,184	0,542	0,93

Sumber: Hasil data primer SEM-PLS

Tabel 3 menunjukkan bahwa variabel *deviant behavior in workplace* sendiri memiliki korelasi 0,8080 dengan variabel itu sendiri. Nilai korelasi ini lebih besar daripada nilai korelasi *deviant behavior in workplace* dengan *job satisfaction* (-0,511) dan *transformational leadership* (-0,184). Nilai korelasi ditebalkan (*bold*) adalah nilai yang lebih besar secara diagonal dibandingkan dengan nilai korelasi lainnya (vertikal dan horizontal.)

Tabel 4. Hasil Analisis Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	<i>Deviant Behavior in Workplace</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Transformational Leadership</i>
<i>Deviant Behavior in Workplace</i>			
<i>Job Satisfaction</i>	0,576		
<i>Transformational Leadership</i>	0,221	0,573	

Sumber: Hasil Data Primer *SEM-PLS*

Berdasarkan tabel 4 di atas, terlihat bahwa terdapat nilai korelasi antar variabel yang $< 0,85$ (F. Hair Jr et al., 2014) yaitu antara *deviant behavior in workplace* dengan *job satisfaction* dengan nilai korelasi 0,576. Hal ini bermakna bahwa ketentuan analisis convergent validity dengan metode HTMT terpenuhi.

Tabel 5. Kriteria Tingkat Capaian Responden

TCR (%)	<i>Valid Persentase (%)</i>	<i>Deviant Behavior</i>	<i>Transformational leadership</i>	<i>Job Satisfaction</i>
90-100		Sangat tinggi	Sangat tinggi	Sangat Puas
80-89		Tinggi	Tinggi	Puas
65-79	67	Sedang	Sedang	Sedang
55-64	58	Rendah	Rendah	Tidak puas
0-54	54	Sangat Rendah	Sangat Rendah	Sangat tidak puas

Sumber: Sugiyono (2017)

Tabel 5 menunjukkan bahwa jawaban responden digunakan untuk mengukur tingkat capaian variabel penelitian. Ada nilai tingkat capaian responden terhadap *deviant behavior* sebesar 67%, rendah terhadap *transformational leadership* sebesar 58%, dan sangat tidak puas terhadap kepuasan kerja sebesar 54%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ada nilai tingkat capaian responden terhadap *deviant behavior*.

Tabel 6. Hasil Analisis Discriminant Validity dengan Metode Cross loading

	<i>Deviant Behavior in Workplace</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Transformational Leadership</i>
DBiW1	0,881	-0,441	-0,141
DBiW10	0,717	-0,384	-0,237
DBiW14	0,763	-0,42	-0,185
DBiW15	0,813	-0,404	-0,041
DBiW2	0,855	-0,414	-0,158
JS3	-0,483	0,833	0,265
JS4	-0,607	0,923	0,493
JS5	-0,274	0,807	0,598
JS6	-0,368	0,877	0,479
TL1	-0,042	0,479	0,932
TL2	-0,212	0,5	0,951
TL3	-0,18	0,604	0,944

TL4	-0,245	0,399	0,891
-----	--------	-------	--------------

Sumber: *Data Primer PLS*

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa item DBiW1, DBiW10, DBiW14, DBiW15 dan DBiW15 memiliki nilai *loadings* paling tinggi dan terkelompok ke dalam kolom *deviant behavior in workplace*. Hal ini bermakna bahwa item-item tersebut (DBiW, DBiW10, DBiW14, DBiW15 dan DBiW15) adalah memang mengukur variabel *deviant behavior in workplace*. Begitu juga dengan variabel-variabel lainnya yaitu *job satisfaction* dan *transformational leadership*.

Tabel 7. Hasil Analisis R Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Deviant Behavior in Workplace</i>	0,273	0,228
<i>Job Satisfaction</i>	0,293	0,272

Sumber: Hasil *SEM-PLS*

Berdasarkan tabel 7 di atas, terlihat bahwa variabel *deviant behavior in workplace* memiliki R² sebesar 0,273 dan dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh *transformational leadership* terhadap *deviant behavior in workplace* adalah 27,3% yang tergolong kedalam kategori sedang (Hair dkk, 2014). Selanjutnya, variabel *job satisfaction* memiliki R² sebesar 0,293 dan dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh *transformational leadership* dan *job satisfaction* terhadap *deviant behavior in workplace* adalah 29,3% yang tergolong kedalam kategori lemah (Hair dkk, 2014).

Selanjutnya, pengujian *Structural Model Assessment (SMA)* menggunakan prosedur *bootstrapping* sebagai berikut:

Tabel 8. Structural Model Assessment (SMA)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (/O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Job Satisfaction -> Deviant Behavior in Workplace</i>	-0,582	-0,59	0,223	2,607	0,009
<i>Transformational Leadership -> Deviant Behavior in Workplace</i>	0,131	0,109	0,24	0,544	0,586
<i>Transformational Leadership -> Job</i>	0,542	0,559	0,118	4,599	0,000

Satisfaction

Sumber: Hasil SEM-PLS

Berdasarkan tabel 8, hasil analisis SMA pada gambar dan tabel dapat diinterpretasikan sebagai berikut. *Pertama*, pengaruh *transformational leadership* terhadap *job satisfaction* adalah positif. Hasil penelitian menunjukkan nilai *original sample* 0,542 (bertanda positif), nilai *T statistic* 4,559 (besar dari 1,96), dan nilai *P value* 0,000 (kecil dari 0,05). Ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh yang positif terhadap *job satisfaction* (H1 diterima). *Kedua*, dengan nilai *original sample* 0,131 (bertanda positif), nilai *T statistic* 0,544 (kecil dari 1,96), dan nilai *P value* 0,586 (besar dari 0,05), dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *deviant behavior in workplace* (H2 ditolak). *Ketiga*, dengan nilai *original sample* -0,582 (bertanda negatif), nilai *T statistic* 2,607 (besar dari 1,96), dan nilai *P value* 0,009 (kecil dari 0,05), dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *deviant behavior in workplace*. (H3 diterima).

Tabel 9. Hasil Analisis Efek Mediasi

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
<i>Transformational Leadership -> Job Satisfaction -> Deviant Behavior in Workplace</i>	-0,315	-0,33	0,157	2,004	0,046

Sumber: Hasil Data Primer SEM-PLS

Menurut tabel 9, hasil analisis tentang dampak mediasi kepuasan kerja antara *transformational leadership* dan perilaku menyimpang di tempat kerja (TL->JS->DWiP) menunjukkan bahwa sampel awal menunjukkan -0,315 (bertanda negatif), statistik T sebesar 2,004 (besar dari 1,96), dan nilai P 0,046 (kecil dari 0,05). Dengan demikian, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan perilaku menyimpang di tempat kerja (H4 diterima).

PEMBAHASAN

Sebagai hasil dari pengolahan data penelitian yang dilakukan terhadap masing-masing variabel, disimpulkan bahwa variabel *transformational leadership*

terhadap *job satisfaction* memiliki *original sample* 0,542 (bertanda positif), *T statistics* 4,559 (besar dari 1,96) dan *P values* 0,000 (kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian, dapat disimpulkan *transformational leadership* berpengaruh terhadap *job satisfaction* sehingga hipotesis pertama (H1 diterima). Temuan penelitian ini bermakna bahwa *transformational leadership* mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Penemuan penelitian ini sejalan atau mendukung temuan penelitian sebelumnya. (Dung, 2020) yang juga menemukan *transformational leadership* berhubungan secara signifikan dengan *Job satisfaction*. Selanjutnya, teori transformasional kepemimpinan berfokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan menginspirasi anggota tim atau bawahan mereka untuk mencapai kinerja yang tinggi dan merasa terpenuhi dalam pekerjaan mereka. Teori ini terkait erat dengan kepuasan kerja karena pemimpin transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong karyawan untuk merasa berarti dan puas dengan apa yang mereka lakukan. Dapat disimpulkan pada temuan ini bahwa *transformational leadership* mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur

Hasil pengujian hipotesis ke-dua (H2) tentang *transformational leadership* terhadap *deviant behavior in workplace* memiliki *original sample* 0,131 (bertanda positif), *T statistics* 0,544 (kecil dari 1,96) dan *P values* 0,586 (besar dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* berpengaruh negatif terhadap *deviant behavior in workplace*. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *deviant behavior in workplace* (H2 ditolak). Temuan penelitian ini bermakna bahwa *transformational leadership* tidak mempengaruhi perilaku menyimpang di tempat kerja pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Hasil penelitian ini sejalan atau didukung dengan penelitian terdahulu (Harisur & Howladar, 2017) yang juga menunjukkan adanya hubungan negatif antara *transformational leadership* terhadap *deviant behavior in workplace*. Teori yang menghubungkan *transformational leadership* dengan *deviant behavior in workplace* menunjukkan bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat memengaruhi bagaimana orang-orang yang bekerja di perusahaan bertindak dan berperilaku. Contoh perilaku tidak pantas di tempat kerja termasuk sabotase, agresi, kecurangan, dan menyebarkan rumor atau gosip.

Sehingga dapat disimpulkan pada temuan ini bahwa gaya kepemimpinan dapat mengurangi perilaku menyimpang di kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur.

Hasil pengujian hipotesis ke-tiga (H3) tentang pengaruh *job satisfaction* terhadap *deviant behavior in workplace* memiliki *original sample* -0,582 (bertanda negatif), *T statistics* 2,607 (besar dari 1,96) dan *P values* 0,009 (kecil dari 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *deviant behavior in workplace* sehingga hipotesis ke-tiga (H3 diterima). Temuan penelitian ini bermakna bahwa kepuasan kerja dapat mengurangi *deviant behavior in workplace* pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Hasil penelitian ini sejalan atau didukung dengan penelitian terdahulu (Mahyarni, 2019) yang menunjukkan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *deviant behavior in workplace* yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja semakin baik perilaku karyawan. Teori mengenai kepuasan kerja dan dampaknya terhadap perilaku menyimpang di tempat kerja mengajukan gagasan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan dapat berpengaruh pada sejauh mana mereka akan terlibat dalam perilaku yang menyimpang atau tidak pantas di lingkungan kerja. Perilaku menyimpang di tempat kerja mencakup tindakan atau perilaku yang melanggar norma-norma organisasi, etika, atau aturan yang berlaku. Dapat disimpulkan kepuasan kerja mempengaruhi perilaku menyimpang di Kantor II Teluk Bayur.

Selanjutnya, untuk hasil pengujian hipotesis keempat (H4) mengenai dampak mediasi kepuasan kerja antara transformasional pemimpin dan perilaku menyimpang di tempat kerja, sampel awal menunjukkan -0,315 (bertanda negatif), statistik T sebesar 2,004 (besar dari 1,96), dan nilai P 0,046 (kecil dari 0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara transformasional pemimpin dan perilaku menyimpang di tempat kerja (H4 diterima). Penelitian ini menunjukkan bahwa jika Karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur menerima kepemimpinan transformasional yang mampu membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, maka akan lebih sedikit tindakan yang tidak sesuai dengan lingkungan kerja di perusahaan. Teori yang menghubungkan kepuasan kerja sebagai mediator (pemediasi) antara transformasional kepemimpinan dengan perilaku menyimpang di tempat kerja berfokus pada peran kepuasan kerja dalam menghubungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan perilaku karyawan di tempat kerja. Dalam konteks ini, transformasional kepemimpinan berfungsi

sebagai variabel independen (pengaruh), kepuasan kerja sebagai variabel mediator (penghubung), dan perilaku menyimpang sebagai variabel dependen (hasil).

SIMPULAN

Berdasarkan temuan dan diskusi sebelumnya, penelitian ini mencapai beberapa kesimpulan, yaitu *transformational leadership* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* pada Karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Namun, *transformational leadership* berpegaruh negatif terhadap *deviant behavior in workplace* pada karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur, dan *job satisfaction* berpegaruh negatif terhadap *deviant behavior in workplace* pada Karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur, dan terakhir *job satisfaction* terbukti memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *deviant behavior in workplace* pada Karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* sebagai variabel mediasi termasuk ke dalam tipe mediasi “*indirect-only mediation*” karena variabel *transformational leadership* secara langsung tidak berpengaruh terhadap *deviant behavior in workplace* dan secara tidak langsung berpengaruh.

Penelitian ini hanya dilakukan pada Karyawan Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur, sehingga hasil penelitian ini belum dapat berlaku pada kantor pemerintahan atau swasta lainnya. Dengan demikian, disarankan bagi peneliti yang akan datang dapat menguji model penelitian ini pada kantor pemerintahan atau swasta lainnya. Kemudian, penelitian ini hanya menggunakan dua variabel yang mempengaruhi *deviant behavior in workplace* yaitu *transformational leadership* dan *job satisfaction*, sehingga variabel-variabel yang lain berpotensi mempengaruhi *deviant behavior in workplace* masih terabaikan. Oleh karena itu, peneliti yang akan datang harus menambahkan variabel-variabel ini ke dalam model penelitiannya. Selain itu, karena penelitian ini hanya menggunakan 35 responden, peneliti yang akan datang disarankan untuk menggunakan lebih banyak responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Z., Ahmad, J., Farhan, M., & Tahir, A. (2019). Workplace Deviance Behavior : Role of Psychological Empowerment and Workplace Deviance Behavior : Role of Psychological Empowerment and Transformational Leadership. *IOSR Journal of Business and Management*, 21(December), 01–11. <https://doi.org/10.9790/487X-2112030111>
- Amin, S., Adriani, Z., Khaeruddin, & Habibi, A. (2020). DATASET for Validation The Relationship between Workplace Spirituality,

- Organizational Commitment, and Workplace Deviance. *Data in Brief*, 31, 105872. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.105872>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). *Development of a Measure of Workplace Deviance*. 85(3), 349–360.
- Dung, L. T. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen pada Perubahan Organisasi : Tiga Komponen Pendekatan Ekstensi Model. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 106–123.
- Eliyana, A., & Rizki, A. (2020). *Workplace spirituality and job satisfaction toward job performance : The mediation role of work- place deviant behavior and workplace passion*. 10, 2507–2520. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.044>
- Emilisa, N., Putra, D. P., Yudhaputri, E. A., & Trisakti, U. (2018). Perceived External Prestige, Deviant Workplace Behavior dan Job Satisfaction pada Karyawan Industri Otomotif di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 247–262.
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. (Sean), & Li, J. (Justin). (2020). Workplace Spirituality as a Mediator between Ethical Climate and Workplace Deviant Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86(August), 102372. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>
- Hambut, A. A., & Prayekti. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Dinas Kebudayaan Daerah Istimewa Yogyakarta. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, IX(4), 825–836.
- Harisur, M., & Howladar, R. (2017). Empirical study on transformational leadership, deviant behaviour, job performance, and gender: evidence from a study in bangladesh. *The European Journal of Management Studies*, 22(2), 77–97.
- Hastuti, D., Noor, I. M., Lubis, Z., & Abdullah, O. (2017). Pengaruh Kepribadian Big Five Personality Kepada Penyimpangan Perilaku di Tempat Kerja. *Jurnal Ekonomi KIAT*, 28(1), 19–30.
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2021). Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Emotional Exhaustion and Resilience in Deviant Behavior. *Management Decision*, 59(2), 358–371. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848>
- Mahyarni. (2019). *The influence of spiritual leadership and its impacts on the reduction of workplace deviant behavior*. 1996. <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2019-0003>

- Nguon, V. (2022). Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction, Innovative Behavior, and Work Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Business and Management*, 17(12), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n12p75>
- Nurmeisya, A. P. W., & Prayekti. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Afektif Studi Pegawai Balai Besar Kulit Karet dan Plastik Umbulharjo Yogyakarta. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik* *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminstrasi Dan Pelayanan Publik*, 10, 303–315.
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). *The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable*. 6(1), 74–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722> Abstract
- Raj, A., Arokiasamy, A., & Hon, H. (2020). *Exploring the influence of transformational leadership on work engagement and workplace spirituality of academic employees in the private higher education institutions in Malaysia*. 10, 855–864. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.011>
- Sabir, N. A., Kasran, M., & Sampetan, S. (2023). Pengaruh Soft Skill, Manajemen Talenta, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Palopo. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 480–491. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.667>
- Septa, A. M., & Nashrillah. (2018). Pengaruh Spiritualitas terhadap Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi di Kalangan Guru SMK Negeri Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 3(3), 129–142.
- Srutiningsih, N. N., Telagawathi, N. L. W. S., & Trianasari, T. (2023). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Wyndham Garden Kuta Beach Bali). *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 382–400. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.634>
- Sunyoto, D., Sarnowo, H., & Kalijaga, M. A. (2022). Anteseden, Peran, dan Konsekuensi Penyimpangan di Tempat Kerja. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(2), 186–201. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i2.223>
- Wardani, N. K., & Eliyana, A. (2020). *The Influence of Transformational Leadership on Employees Performance with Communication Satisfaction Mediation (Case Study of Frontliner Employees of PT Bank Muamalat , TBK Surabaya)*. 117(Gcbme 2018), 247–252.