

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Penelitian

Data dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh 138 responden yang menjadi sampel penelitian. Data tersebut merupakan hasil pengukuran tiga variabel yaitu perilaku kontraproduktif (*CWBs*), konflik, kepuasan kerja. Pembahasan yang dikemukakan berikut ini menjelaskan deskripsi data setiap variabel yang meliputi skor rata-rata, median, modus, standar deviasi, varians, serta sebaran data dalam tabel distribusi frekuensi dan histogram.

1. *CWBs*

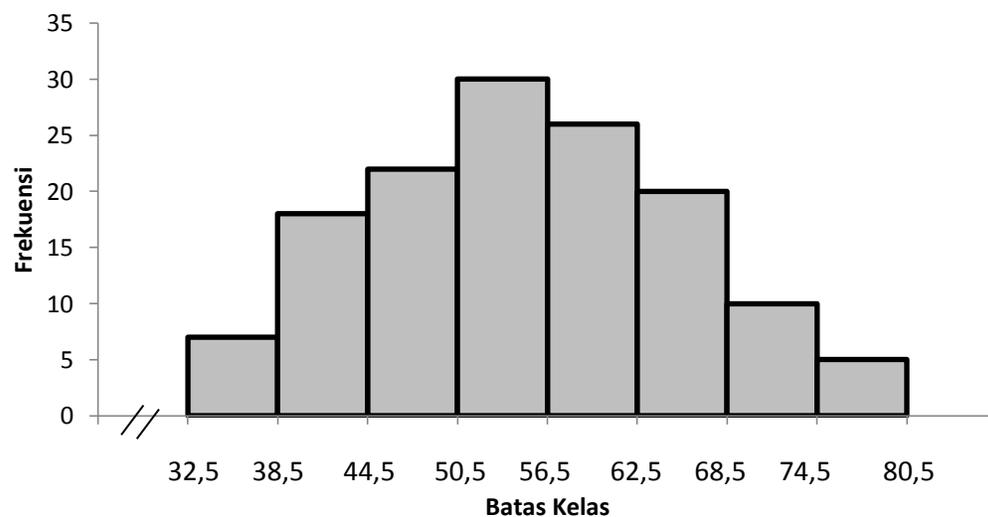
Data variabel *CWBs* diperoleh berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang terdiri atas 26 butir dengan rentang skor teoretis antara 26 sampai 130. Berdasarkan hasil analisis data diketahui skor minimum 33, skor maksimum 80, rentang skor 47, skor rata-rata 55,06, median 55, modus 51, standar deviasi 10,49, dan varians 109,95.¹ Distribusi frekuensi skor *CWBs* dari 138 responden diperlihatkan dalam tabel berikut:

¹ Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran 4.

Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Skor CWBs

Kelas Interval	Batas Atas	Batas Bawah	Frek. Absolut	Frek. Relatif
33 - 38	32.5	38.5	7	5.1%
39 - 44	38.5	44.5	18	13.0%
45 - 50	44.5	50.5	22	15.9%
51 - 56	50.5	56.5	30	21.7%
57 - 62	56.5	62.5	26	18.8%
63 - 68	62.5	68.5	20	14.5%
69 - 74	68.5	74.5	10	7.2%
75 - 80	74.5	80.5	5	3.6%
Total			138	100%

Data yang disajikan pada tabel di atas memperlihatkan sebaran skor CWBs yang terbagi dalam delapan kelompok. Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat digambarkan penyebaran skor CWBs dalam bentuk histogram frekuensi yang diperlihatkan pada gambar berikut:



Gambar 4.1. Histogram Frekuensi Skor CWBs

2. Konflik

Data variabel emosi diperoleh berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang terdiri atas 32 butir dengan rentang skor teoretis antara 32 sampai 160. Berdasarkan hasil analisis data diketahui skor minimum 40, skor maksimum 103, rentang skor 63, skor rata-rata 73,09, median 73,5, modus 70, standar deviasi 15,07, dan varians 227,13.² Distribusi frekuensi skor konflik dari 138 responden diperlihatkan dalam tabel berikut:

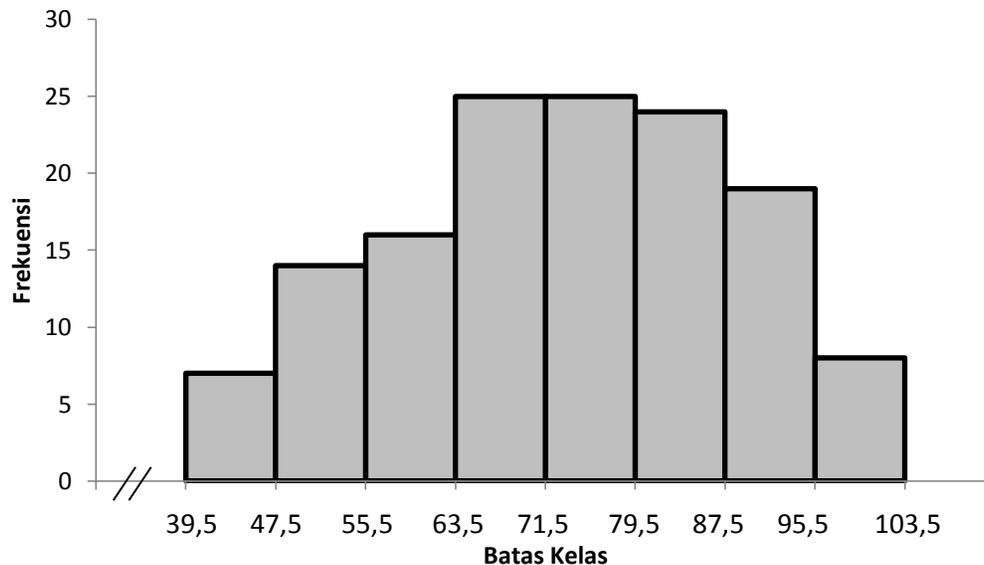
Tabel 4.2: Distribusi Frekuensi Skor Konflik

Kelas Interval	Batas Atas	Batas Bawah	Frek. Absolut	Frek. Relatif
40 - 47	39.5	47.5	7	5.1%
48 - 55	47.5	55.5	14	10.1%
56 - 63	55.5	63.5	16	11.6%
64 - 71	63.5	71.5	25	18.1%
72 - 79	71.5	79.5	25	18.1%
80 - 87	79.5	87.5	24	17.4%
88 - 95	87.5	95.5	19	13.8%
96 - 103	95.5	103.5	8	5.8%
Total			138	100%

Data yang disajikan pada tabel di atas memperlihatkan sebaran skor konflik yang terbagi dalam delapan kelompok. Berdasarkan data

² *Ibid.*

pada tabel di atas, dapat digambarkan penyebaran skor konflik dalam bentuk histogram frekuensi yang diperlihatkan pada gambar berikut:



Gambar 4.2. Histogram Frekuensi Skor Konflik

3. Kepuasan Kerja

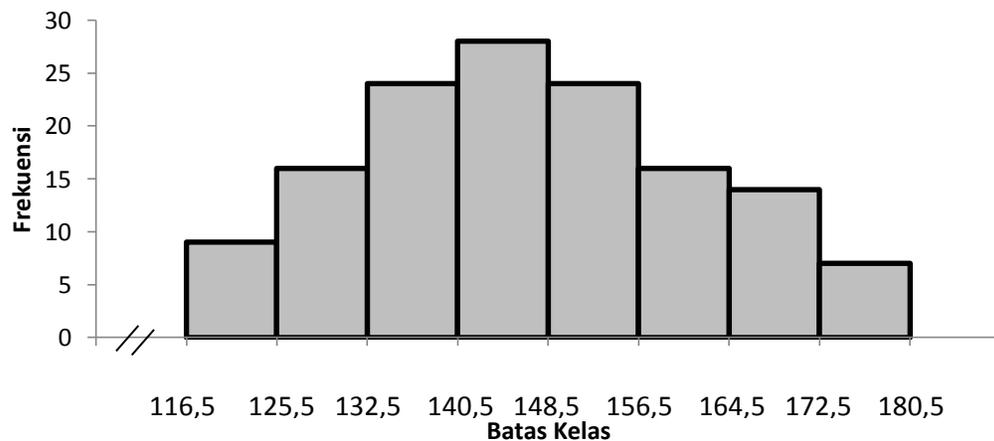
Data variabel kepuasan kerja diperoleh berdasarkan hasil pengisian kuesioner yang terdiri atas 40 butir dengan rentang skor teoretis antara 40 sampai 200. Berdasarkan hasil analisis data diketahui skor minimum 117, skor maksimum 180, rentang skor 63, skor rata-rata 146,96, median 146, modus 140, standar deviasi 15,02, dan varians 225,62.³ Distribusi frekuensi skor kepuasan kerja dari 138 responden diperlihatkan dalam tabel berikut:

³ *Ibid.*

Tabel 4.3. Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja

Kelas Interval	Batas Atas	Batas Bawah	Frek. Absolut	Frek. Relatif
117 - 124	116.5	124.5	9	6.5%
125 - 132	124.5	132.5	16	11.6%
133 - 140	132.5	140.5	24	17.4%
141 - 148	141.5	148.5	28	20.3%
149 - 156	148.5	156.5	24	17.4%
157 - 164	156.5	164.5	16	11.6%
165 - 172	164.5	172.5	14	10.1%
173 - 180	172.5	180.5	7	5.1%
Total			138	100%

Data yang disajikan pada tabel di atas memperlihatkan sebaran skor kepuasan kerja yang terbagi dalam delapan kelompok. Berdasarkan data pada tabel di atas, dapat digambarkan penyebaran skor kepuasan kerja dalam bentuk histogram frekuensi yang diperlihatkan pada gambar berikut:

**Gambar 4.3. Histogram Frekuensi Skor Kepuasan Kerja**

B. Pengujian Persyaratan Analisis Data

Analisis data yang dilakukan untuk pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur. Penggunaan teknik tersebut sebelumnya memerlukan uji persyaratan analisis. Setiap pasangan variabel yang akan dianalisis pengaruhnya harus memenuhi persyaratan normalitas. Untuk mengetahui pemenuhan persyaratan tersebut dilakukan uji normalitas galat taksiran menggunakan teknik Uji Liliefors. Selanjutnya dilakukan uji persyaratan signifikansi dan linearitas regresi terhadap setiap pasangan variabel.

1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan terhadap hasil perhitungan galat taksiran dari setiap pasangan variabel yang dianalisis pengaruhnya. Teknik uji normalitas dilakukan dengan menggunakan Uji Liliefors. Kriteria yang digunakan dalam menetapkan hasil uji normalitas adalah: data dinyatakan berdistribusi normal jika $L_{hitung} \leq L_{tabel}$ atau sebaliknya data dinyatakan tidak berdistribusi normal jika $L_{hitung} > L_{tabel}$. Berdasarkan hasil perhitungan uji normalitas dari setiap pasangan variabel diperoleh L_{hitung} dan L_{tabel} yang yang dirangkum pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4. Hasil Uji Normalitas ⁴

No.	Galat Taksiran	L_{hitung}	L_{tabel} ($\alpha = 0,05$)	Hasil Pengujian
1	X_3 atas X_1	0,038	0,075	Normal
2	X_3 atas X_2	0,043	0,075	Normal
3	X_2 atas X_1	0,029	0,075	Normal

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil uji normalitas untuk setiap pasangan variabel sebagai berikut: (1) uji normalitas galat taksiran *CWBs* (X_3) atas konflik (X_1) diperoleh $L_{hitung} = 0,038 < L_{tabel} = 0,075$ pada $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan bahwa data berdistribusi normal sehingga persyaratan analisis dapat dipenuhi; (2) uji normalitas galat taksiran *CWBs* (X_3) atas kepuasan kerja (X_2) diperoleh $L_{hitung} = 0,043 < L_{tabel} = 0,075$ pada $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan data berdistribusi normal sehingga persyaratan analisis dapat dipenuhi; (3) uji normalitas galat taksiran kepuasan kerja (X_2) atas konflik (X_1) diperoleh $L_{hitung} = 0,029 < L_{tabel} = 0,075$ pada $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan data berdistribusi normal sehingga persyaratan analisis dapat dipenuhi. Ketiga hasil uji yang dikemukakan di atas memperlihatkan bukti bahwa data dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan analisis. Dengan demikian data tersebut

⁴ Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran 5

dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel melalui teknik analisis jalur.

2. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi

Pengujian signifikansi dan linearitas regresi dilakukan terhadap data dari setiap pasangan variabel. Terkait dengan penelitian ini dilakukan pengujian signifikansi dan linearitas regresi untuk pasangan variabel konflik (X_1) dengan *CWBs* (X_3), kepuasan kerja (X_2) dengan *CWBs* (X_3), serta konflik (X_1) dengan kepuasan kerja (X_2). Hasil uji signifikansi dan linearitas untuk setiap pasangan variabel adalah sebagai berikut:

a. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi konflik (X_1) terhadap *CWBs* (X_3)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi yang memperlihatkan hubungan matematis antara konflik (X_1) dengan *CWBs* (X_3) yaitu $\hat{X}_3 = 21,47 + 0,460X_1$.⁵ Hasil perhitungan untuk uji signifikansi dan linearitas regresi disajikan pada tabel ANAVA berikut.

⁵ *Ibid.*

Tabel 4.5. Tabel ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas

$$\text{Persamaan Regresi } \hat{X}_3 = 21,47 + 0,460X_1^6$$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}	
					α=0,05	α=0,01
Total	138	433394				
Koefisien a	1	418330,46				
Regresi (b a)	1	6572,86	6572,86	105,28 ^{**}	3,92	6,96
Sisa	136	8490,679	62,43			
Tuna cocok	60	3888,346	64,81	1,07 ^{ns}	1,53	1,82
Galat	76	4602,333	60,56			

Keterangan :

^{**}) : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} = 105,28 > F_{tabel} = 6,96$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns}) : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} = 1,07 < F_{tabel} = 1,53$) pada $\alpha = 0,05$

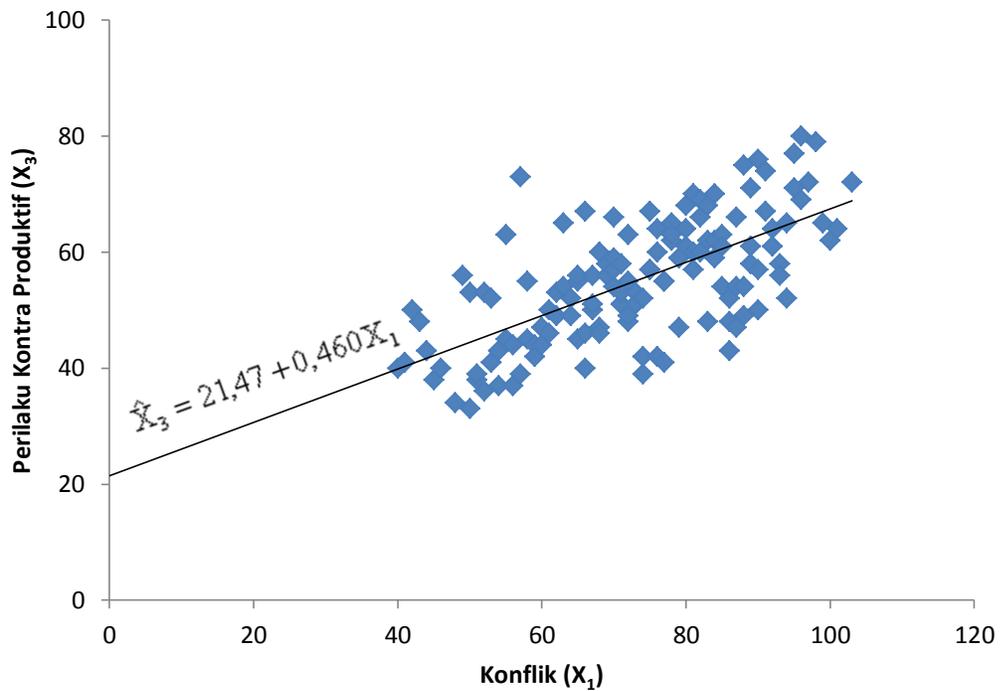
dk : derajat kebebasan

JK : Jumlah Kwadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kwadrat

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji signifikansi pada baris regresi diperoleh $F_{hitung} = 105,28 > F_{tabel} = 6,96$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan persamaan regresi sangat signifikan. Hasil uji linearitas regresi diperoleh $F_{hitung} = 1,07 < F_{tabel} = 1,53$ pada $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan persamaan regresi berbentuk linier. Persamaan regresi tersebut dapat ditampilkan dalam grafik garis pada gambar berikut:

⁶ *Ibid.*



Gambar 4.4. Grafik Garis Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 21,47 + 0,460X_1$

b. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Kepuasan Kerja (X_2) terhadap CWBs (X_3)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi yang memperlihatkan hubungan matematis antara kepuasan kerja (X_2) dengan CWBs (X_3) yaitu $\hat{X}_3 = 112,21 - 0,389X_2$.⁷ Hasil perhitungan untuk uji signifikansi dan linearitas regresi disajikan pada tabel ANAVA berikut:

⁷ *Ibid.*

Tabel 4.6. Tabel ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas

$$\text{Persamaan Regresi } \hat{X}_3 = 112,21 - 0,389X_2^8$$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}	
					α=0,05	α=0,01
Total	138	433394				
Koefisien a	1	418330,46				
Regresi (b a)	1	4674,78	4674,78	61,20 ^{**}	3,92	6,96
Sisa	136	10388,01	76,39			
Tuna cocok	61	4688,01	76,85	1,01 ^{ns}	1,53	1,82
Galat	75	5700,75	76,01			

Keterangan :

^{**}) : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} = 61,20 > F_{tabel} = 6,96$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns}) : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} = 1,01 < F_{tabel} = 1,53$) pada $\alpha = 0,05$

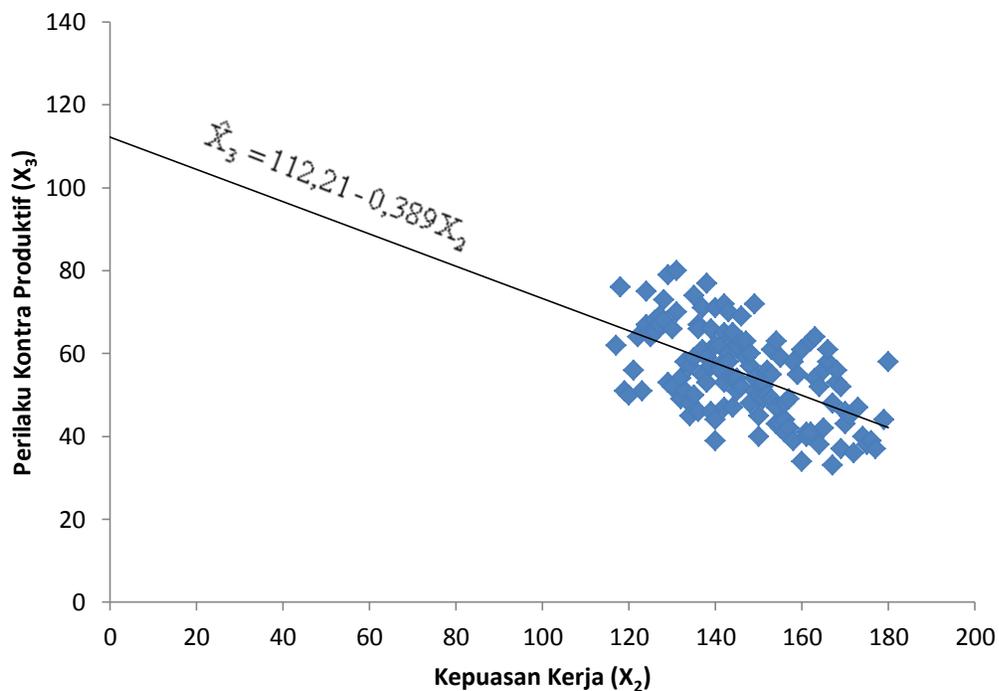
dk : derajat kebebasan

JK : Jumlah Kwadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kwadrat.

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji signifikansi pada baris regresi diperoleh $F_{hitung} = 61,20 > F_{tabel} = 6,96$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan persamaan regresi sangat signifikan. Hasil uji linearitas pada baris tuna cocok diperoleh $F_{hitung} = 1,01 < F_{tabel} = 1,53$ pada $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan persamaan regresi berbentuk linier. Persamaan regresi tersebut dapat ditampilkan dalam grafik garis pada gambar berikut:

⁸ *Ibid.*



Gambar 4.5. Grafik Garis Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 112,21 - 0,389X_2$

c. Uji Signifikansi dan Linearitas Regresi Konflik (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (X₂)

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh persamaan regresi yang memperlihatkan hubungan matematis antara konflik (X₁) dengan kepuasan kerja (X₂) yaitu $\hat{X}_2 = 176,15 - 0,399X_1$.⁹ Hasil perhitungan untuk uji signifikansi dan linearitas regresi disajikan pada tabel ANAVA berikut.

⁹. *Ibid*

Tabel 4.7. Tabel ANAVA untuk Uji Signifikansi dan Linearitas

$$\text{Persamaan Regresi } \hat{X}_2 = 176,15 - 0,399X_1^{10}$$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	F _{hitung}	F _{tabel}	
					α=0,05	α=0,01
Total	138	3011188				
Koefisien a	1	298027,26				
Regresi (b a)	1	4964,88	4964,88	26,03 ^{**}	3,92	6,96
Sisa	136	25944,86	190,77			
Tuna cocok	60	12349,94	205,83	1,15 ^{ns}	1,53	1,82
Galat	76	13594,92	178,88			

Keterangan :

^{**}) : Regresi sangat signifikan ($F_{hitung} = 26,03 > F_{tabel} = 6,96$) pada $\alpha = 0,01$

^{ns}) : Regresi berbentuk linear ($F_{hitung} = 1,15 < F_{tabel} = 1,53$) pada $\alpha = 0,05$

dk : derajat kebebasan

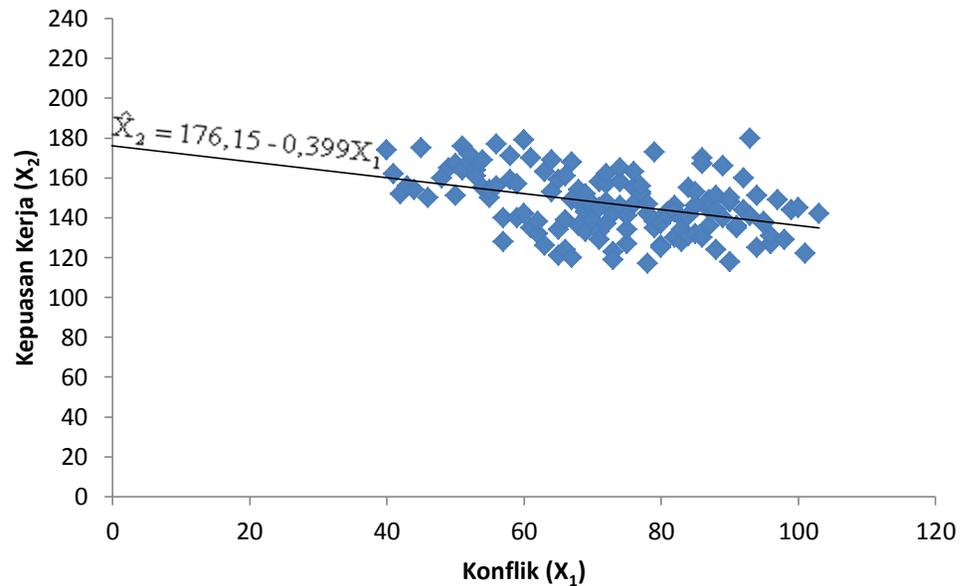
JK : Jumlah Kwadrat

RJK : Rata-rata Jumlah Kwadrat.

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji signifikansi pada baris regresi diperoleh $F_{hitung} = 26,03 > F_{tabel} = 6,96$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan persamaan regresi sangat signifikan. Hasil uji linearitas pada baris tuna cocok diperoleh $F_{hitung} = 1,15 < F_{tabel} = 1,53$ pada $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan persamaan regresi

¹⁰ *Ibid.*

berbentuk linier. Persamaan regresi tersebut dapat ditampilkan dalam grafik garis pada gambar berikut:



Gambar 4.6. Grafik Garis Persamaan Regresi $\hat{X}_2 = 176,15 - 0,399X_1$

C. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan pengaruh langsung antara konflik terhadap *CWBs*, kepuasan kerja terhadap *CWBs*, serta konflik terhadap kepuasan kerja menggunakan analisis jalur. Sebelum dilakukan analisis dilakukan perhitungan koefisien korelasi antar variabel yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.8. Realisasi Matrik Korelasi Analisa Jalur¹¹

	X ₁	X ₂	X ₃
X ₁	1	-0,401	0,661
X ₂		1	-0,557
X ₃			1

Pada tahap analisis selanjutnya dihitung koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh antar variabel.

1. Pengaruh Konflik terhadap CWBs

Hipotesis statistik yang diajukan untuk menjelaskan pengaruh variabel konflik terhadap CWBs dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

¹¹ Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran 6

Berdasarkan analisis data diperoleh hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh langsung konflik terhadap *CWBs* sebagai berikut:

Tabel 4.9. Koefisien Jalur Pengaruh Konflik terhadap *CWBs*¹²

N	Koefisien Jalur (ρ_{31})	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
138	0,521	8,161**	1,65	2,35

Keterangan :

**⁾ Koefisien jalur sangat signifikan ($t_{hitung} = 8,161 > t_{tabel} = 2,35$) pada $\alpha = 0,01$

Koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh konflik terhadap *CWBs* sebesar 0,521. Hasil uji diperoleh $t_{hitung} = 8,161 > t_{tabel} = 2,35$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan koefisien jalur sangat signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan konflik berpengaruh positif langsung terhadap *CWBs* diterima.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *CWBs*

Hipotesis statistik yang akan diuji untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap *CWBs* adalah sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_{32} \geq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} < 0$$

¹² *Ibid.*

Berdasarkan analisis perhitungan diperoleh koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap *CWBs* sebagai berikut:

Tabel 4.10. Koefisien Jalur
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *CWBs*¹³

N	Koefisien Jalur (ρ_{32})	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
138	-0,348	-5,455**	-1,65	-2,35

Keterangan :

**⁾ Koefisien jalur sangat signifikan ($-t_{hitung} = -5,455$ $-t_{tabel} = -2,35$) pada $\alpha = 0,01$

Koefisien jalur yang menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *CWBs* sebesar -0,348. Hasil uji diperoleh $t_{hitung} = -5,455 < t_{tabel} = -2,35$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan koefisien jalur sangat signifikan. Hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh negatif secara langsung terhadap *CWBs* diterima.

3. Pengaruh Konflik terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis statistik yang akan diuji untuk menjelaskan pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja adalah:

$$H_0 : \beta_{21} \geq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} < 0$$

¹³ *Ibid.*

Hasil perhitungan dan uji signifikansi koefisien jalur pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11. Koefisien Jalur
Pengaruh Konflik terhadap Kepuasan Kerja¹⁴

N	Koefisien Jalur (ρ_{21})	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
138	-0,401	-5,398**	-1,65	-2,35

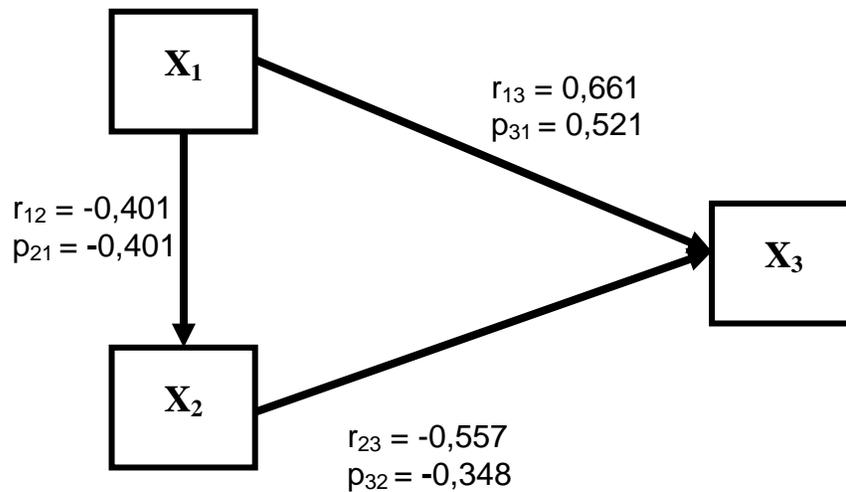
Keterangan :

**⁾ Koefisien jalur sangat signifikan ($-t_{hitung} = -5,398 < -t_{tabel} = -2,35$) pada $\alpha = 0,01$

Koefisien koefisien jalur yang menunjukkan besarnya pengaruh konflik terhadap kepuasan kerja -0,401. Hasil uji diperoleh $-t_{hitung} = -5,398 < -t_{tabel} = -2,35$ pada $\alpha = 0,01$ yang menunjukkan koefisien jalur sangat signifikan. Artinya, hipotesis yang menyatakan konflik berpengaruh negatif langsung terhadap kepuasan kerja diterima.

¹⁴ *Ibid.*

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, hasil analisis jalur secara lengkap diperlihatkan pada gambar berikut:



Keterangan:

X_1 = Konflik

X_2 = Kepuasan Kerja

X_3 = CWBs

Gambar 4.7. Hasil Analisis Jalur Pengaruh Konflik dan Kepuasan Kerja terhadap CWBs

D. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Konflik terhadap CWBs

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik memberikan pengaruh positif secara langsung terhadap CWBs. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien korelasi 0,661 dan koefisien jalur 0,521. Hal ini menunjukkan bahwa konflik dapat meningkatkan CWBs guru.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat McShane dan Von Glinow bahwa "*conflict was widely regarded as undesirable and counterproductive*".¹⁵ Konflik pada dasarnya adalah sesuatu yang tidak diinginkan untuk terjadi, demikian pula di lingkungan pendidikan, dimana konflik merupakan sesuatu yang dihindari oleh guru ataupun pihak manajemen sekolah karena munculnya konflik dapat menyebabkan perilaku kerja guru menjadi tidak produktif sehingga berdampak pada kinerja yang tidak baik dan merugikan.

Salah satu contoh perilaku yang dapat menimbulkan konflik interpersonal adalah masalah ketidaksopanan, seperti yang dinyatakan oleh Newstrom bahwa "*interpersonal conflict arises from a variety of sources such incivility. Regardless of the cause, workplace incivility can cause tensions to raise, anger to flare, and conflict to emerge*".¹⁶ Ketidaksopanan mulai dari sikap, perkataan maupun perbuatan yang dilakukan oleh seorang guru terhadap guru lainnya akan mengakibatkan hubungan yang tidak kondusif, memicu ketegangan dan dapat menimbulkan amarah sehingga mengakibatkan permusuhan dan rusaknya hubungan kerja.

Bentuk lain dari *CWBs* adalah kekerasan seksual dan diskriminasi yang tampak jelas tumbuh sehubungan konflik

¹⁵ Steven L McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior* 5th Edition (New York: McGraw-Hill Irwin, 2010), h. 210.

¹⁶ John W Newstrom, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 11th Edition* (New York: McGrawHill, 2002), hh. 277 – 279.

kepribadian yang didera oleh pelaku. Adanya pelaku-pelaku kekerasan seksual dari kalangan guru yang disebabkan karena adanya konflik kepribadian pada dirinya ini pada akhirnya akan menyebabkan terjadinya serangan dan kekerasan di tempat kerja. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Kreitner dan Kinicki bahwa “*sexual harassment and other forms of discrimination can grow out of apparent personality conflicts. Finally, personality conflicts can spawn workplace aggression and violence*”.¹⁷

Konflik yang terjadi pada guru baik itu konflik intrapersonal, interpersonal maupun organisasional akan menyebabkan perilaku kerja guru menjadi tidak produktif sehingga dapat merugikan. Berdasarkan teori tersebut dan dibuktikan dengan data hasil penelitian, maka dengan demikian terdapat pengaruh langsung positif konflik terhadap *CWBs* guru. Dengan kata lain semakin tinggi konflik, maka semakin tinggi *CWBs* guru, atau sebaliknya semakin rendah tingkat konflik yang dirasakan guru akan menyebabkan semakin rendah *CWBs* guru tersebut.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *CWBs*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh negatif secara langsung terhadap *CWBs*.

Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien korelasi -

¹⁷ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior 9th Edition* (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 279.

0,557 dan koefisien jalur -0,348. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Colquitt, Lepine dan Wesson bahwa, *“job satisfaction has a moderate negative correlation with counterproductive behavior. Satisfied employee engage in fewer intentionally destructive actions that could harm their workplace”*.¹⁸ Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap CWBs. Guru yang puas tidak akan melakukan tindakan destruktif yang dapat membahayakan sekolah dan unsur-unsur di dalamnya.

Guru-guru yang memiliki ketidakpuasan kerja biasanya akan membentuk perkumpulan-perkumpulan dan melakukan protes, atau sebagai bentuk protesnya dilakukan dengan cara sengaja datang terlambat atau dengan sengaja memperlambat pekerjaannya. Hal ini seperti yang dikatakan oleh Edwin Locke, dkk bahwa *“job satisfaction also appears to display negative correlations with other specific withdrawal behaviors, including unionization, lateness, drug abuse, and retirement”*.¹⁹

Menurut pendapat Anjum Parvez dalam jurnal penelitiannya:

Job satisfaction has a diminishing effect on CWB; that is the higher the job satisfaction, the lesser will be the CWB. Hence, it

¹⁸ Colquitt, et al, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York: McGrawhill, 2009), h. 125.

¹⁹ Edwin A. Locke, *The Blackwell Handbook of Principles of Principles of Organizational Behavior* (West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd, 2009), h. 108

is concluded that the managers must try to ensure the factors that increase job satisfaction and minimize CWB.²⁰

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh negatif terhadap CWBs guru. Seorang kepala sekolah harus mengupayakan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja guru sehingga dapat meminimalisir CWBs gurunya.

McShane, dkk menyatakan:

*A useful template for organizing and understanding the consequences of job dissatisfaction is the **exit-voice-loyalty-neglect (EVLN) model**. Exit includes leaving the organization, transferring to another work unit, or at least trying to get away from the dissatisfying situation. Voice is any attempt to change. In the extreme, some employees might engage in **counterproductive behaviors** to get attention and force changes in the organization. Loyalty is respond to dissatisfaction by patiently waiting. Neglect includes reducing work effort, paying less attention to quality, and increasing absenteeism and lateness.²¹*

Sebuah model yang dapat digunakan dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan guru adalah EVLN model. *Exit* (keluar) termasuk ke dalam hal meninggalkan sekolah atau mengajukan untuk pindah. *Voice* (vocal) adalah sebuah usaha untuk merubah, dalam hal yang ekstrim, beberapa guru bersatu melakukan perilaku kerja kontraproduktif untuk menarik perhatian dan memaksa untuk dilakukan perubahan dalam organisasi sekolah. *Loyalty* (loyalitas) merupakan respon yang ditunjukkan guru atas rasa

²⁰ Anjum dan Parvez, *op.cit.*, h.429

²¹ McShane dan Von Glinow, *op.cit.*, hh.109-110

ketidakpuasan dengan sikap diam atau menunggu. *Neglect* (mengabaikan) termasuk mengurangi usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, perhatian yang rendah dalam hal kualitas dan meningkatkan ketidakberpikahan serta sengaja melakukan tindakan keterlambatan.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh guru berdampak pada perilaku kerjanya. Berdasarkan hasil penelitian dan teori yang diajukan terdapat pengaruh langsung negatif kepuasan kerja terhadap *CWBs* guru. Dengan kata lain semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah *CWBs* guru.

3. Pengaruh Konflik terhadap Kepuasan kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik memberikan pengaruh negatif secara langsung terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh koefisien korelasi -0,401 dan koefisien jalur -0,401. Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat McShane, "*numerous studies report that conflict can potentially undermine team cohesion, information sharing, decision making, and employee well-being (increased stress and lower job satisfaction)*".²² Konflik yang dirasakan oleh guru secara potensial dapat menurunkan kepuasan kerja dan meningkatkan stress. Guru yang memiliki pengalaman dalam konflik juga memiliki kepuasan

²² *Ibid.*, h. 329

kerja yang rendah, seperti yang dikatakan oleh Gibson, dkk, “*the study further found that Goddard employees who experienced more role conflict also experienced lower job satisfaction*”.²³

Schermerhorn mengatakan:

*Dysfunctional conflict or destructive conflict, works to the disadvantage of an individual or team. It diverts energies, hurts group cohesion, promote interpersonal hostilities, and overall creates a negative environment for workers. Destructive conflict can decrease performance and job satisfaction as well as contribute to absenteeism and job turnover.*²⁴

Konflik disfungsi atau konflik destruktif bersifat merugikan individu guru. Menguras tenaga, membahayakan kohesivitas tim, menimbulkan ketidakramahan interpersonal dan secara keseluruhan menciptakan lingkungan negatif bagi sekolah. Konflik destruktif dapat menurunkan tingkat kinerja dan kepuasan kerja guru.

Konflik yang dirasakan oleh guru akan menyebabkan ketidaknyamanan dalam bekerja, dan menurunkan tingkat kepuasan kerjanya. Berdasarkan hasil penelitian dan dari teori yang disebutkan maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh langsung negatif konflik terhadap kepuasan kerja guru. Dengan kata lain semakin tinggi tingkat konflik yang dirasakan oleh guru menyebabkan rendahnya kepuasan kerja, demikian pula sebaliknya.

²³ James Gibson, John Ivancevich, Robert Konopase, *Organizational Behavior: Structure, Processes, 14th Edition*. (New York: McGrawwHill Irwin, 2011), h. 198.

²⁴ Schermerhorn Jr, et al, *Organizational Behavior, 11th Edition* (USA: John Wiley & Sons, 2010), hh. 234-235