

Lack of organizational justice increase counterproductive work behavior: A study in Medan

Rendahnya keadilan organisasi meningkatkan perilaku kerja kontraproduktif: Sebuah studi di Medan

Mukhaira El Akmal^{*1}, Widya Arisandy¹, Ade Maria Panggabean¹, Anggi Permana¹, Rayshenda D. C. Butar-butur¹

¹Universitas Prima Indonesia, Medan, Indonesia

Abstract. Employees' attitudes and behaviors are crucial in determining the success of an organization. However, employees sometimes behave in undesirable ways that hamper their organization to reach its goals. The present research examines the impact of organizational justice on employees' counterproductive work behaviors. The results of this correlational study showed that employees who had lower perceived organizational justice were inclined to engage in counterproductive work behaviors than those who possess higher perceived organizational justice. We discussed the importance of organizational justice as a means to reduce counterproductive behaviors.

Keywords: counterproductive work behaviors, organizational justice, employees

Abstrak. Sikap dan perilaku karyawan sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Namun, karyawan terkadang berperilaku yang tidak diinginkan, yang dapat menghambat organisasi untuk mencapai tujuan. Penelitian ini mengkaji dampak keadilan organisasi pada perilaku kontraproduktif karyawan. Hasil penelitian korelasional ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki persepsi keadilan organisasional yang rendah cenderung berperilaku kontraproduktif dibandingkan dengan karyawan yang memiliki persepsi keadilan organisasional yang tinggi. Kami membahas pentingnya keadilan organisasi sebagai sarana untuk mengurangi perilaku kontraproduktif.

Kata Kunci: perilaku kerja kontraproduktif, keadilan organisasi, karyawan

1 Pendahuluan

Dunia organisasi dan lapangan kerja yang semakin maju menuntut semua anggota di dalamnya untuk aktif berkembang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Organisasi merupakan kelompok orang yang bekerja dalam saling ketergantungan untuk mencapai beberapa tujuan (Wibowo, 2017). Setiap organisasi akan memiliki ketergantungan pada aspek sumber daya manusia. Untuk itu, setiap lembaga ataupun perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang dapat mengembangkan citra perusahaan demi meningkatkan keberhasilan perusahaan.

Sikap dan perilaku individu sumber daya manusia terhadap pekerjaannya dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Akan tetapi kenyataannya, banyak sumber daya manusia yang tidak dapat mengemban tugas dengan

*Korespondensi: Mukhaira El Akman, Fakultas Psikologi, Universitas Prima Indonesia, Jl. Sikambing Simpang Ayahanda, Medan, Indonesia

Surel: mukhairaelakmal@unprimdn.ac.id

baik serta tidak dapat berkomitmen sebagaimana mestinya karena masih banyak perilaku yang secara sengaja menyimpang dari norma organisasi. Tak jarang perilaku-perilaku yang menyimpang ini mengancam kesejahteraan organisasi dan anggota-anggotanya. Meski memiliki beberapa istilah, pada dasarnya inti dari jenis perilaku ini tetap sama, yakni perilaku yang mengganggu organisasi dan orang-orang di dalam organisasi. Misalnya, karyawan dan konsumen organisasi atau perusahaan.

Kehendak yang merugikan organisasi atau orang dalam organisasi disebut juga perilaku kerja kontraproduktif (Spector, Bauer, dan Fox, 2010). Seperti, karyawan dan pelanggan (Burke dan Cooper, 2016). Adapun dimensi perilaku kerja kontraproduktif menurut Fox, Spector, dan Miles (2001) meliputi: (1) ketidakhadiran, (2) perilaku yang tidak berhubungan dengan kerja, (3) membuat keributan, (4) pencurian, (5) penyalahgunaan obat-obatan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif salah satunya adalah keadilan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif. Sebagaimana penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Josef (2017) terhadap 89 karyawan divisi ATK Mart di PT. Gading Murni Surabaya yang menunjukkan adanya korelasi negatif antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif. Hal yang sama juga didapat dalam penelitian Devonish dan Greenidge (2010) terhadap 211 karyawan di Sembilan organisasi sektor publik di Karibia, yang menunjukkan adanya pengaruh negatif antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif.

Keadilan organisasional sendiri didefinisikan sebagai seluruh persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja (Colquitt, 2001). Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut adalah adil. Kreitner dan Kinicki (2003) menyatakan tiga komponen keadilan organisasi yaitu: (1) Keadilan distributif, (2) keadilan prosedural, dan (3) keadilan interaksional. Berikut adalah penjelasannya.

Merujuk pada Colquitt (2001), keadilan distributif adalah keadilan yang mengikuti prinsip *equity*, dalam artian orang-orang berhak mendapatkan ganjaran apabila ia pantas mendapatkannya. Misalnya, seseorang yang mendapatkan promosi seharusnya adalah seorang yang memang benar-benar kompeten dan benar-benar bekerja keras untuk perusahaan dibanding dengan karyawan-karyawan lainnya. Keadilan prosedural adalah keadilan yang berhubungan dengan tata cara atau prosedur dalam pengambilan keputusan. Misalnya, sejauh apa keputusan didasarkan pada informasi-informasi yang akurat, sejauh apa keputusan diambil dengan mengikuti peraturan-peraturan yang telah disepakati, dan sejauh apa otoritas pengambil keputusan menghindari bias dalam pengambilan keputusan adalah hal-hal yang membentuk persepsi keadilan di dalam organisasi. Keadilan interaksional adalah keadilan yang terkait dengan bagaimana otoritas pengambil keputusan memperlakukan bawahannya. Se jauh apa otoritas menghargai dan memperlakukan sub-ordinatnya secara bermartabat adalah elemen krusial yang menentukan persepsi keadilan para sub-ordinat terhadap organisasinya.

Berdasarkan penjelasan di atas, kami ingin mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif. Kami berhipotesis bahwa karyawan yang cenderung menilai rendah keadilan di dalam organisasinya akan memiliki kecenderungan yang tinggi untuk berperilaku kerja kontraproduktif. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat dan referensi dalam ilmu psikologi khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Terlebih lagi, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi otoritas organisasi dalam upaya mereka mengurangi perilaku kerja kontraproduktif

di organisasi yang mereka pimpin.

2 Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan korelasional dengan keadilan organisasi sebagai prediktor perilaku kerja kontraproduktif. Pengambilan data diambil di satu perusahaan dengan karyawan berjumlah 123 orang. Berikut adalah penjelasan selengkapnya tentang partisipan penelitian, prosedur, dan alat ukur dalam penelitian ini.

2.1 Partisipan

Partisipan adalah seluruh karyawan dari satu perusahaan di kota Medan, sebanyak 123 orang. Mereka berpartisipasi secara sukarela.

2.2 Prosedur

Setelah mendapatkan izin penelitian di perusahaan target. Peneliti mendistribusikan kuesioner penelitian kepada para karyawan perusahaan. Sebelum mengisi kuesioner, kami meletakkan *inform consent* untuk terlebih dahulu diisi oleh partisipan. Setelah mereka selesai mengisi seluruh kuesioner, partisipan mengumpulkan kembali kepada peneliti. Kami kemudian memberikan *debriefing* kepada partisipan mengenai penelitian ini.

2.3 Alat ukur

Metode penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah metode skala. Jenis skala yang digunakan adalah skala Likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap. Dengan skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian, indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun butir-butir instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan empat pilihan jawaban (1 = *sangat tidak setuju*, 2 = *tidak setuju*, 3 = *setuju*, 4 = *sangat setuju*) yang berisikan pernyataan-pernyataan yang mendukung (*favourable*) dan tidak mendukung (*unfavourable*).

Validitas dan reliabilitas memegang peranan yang sangat penting dalam penelitian. Jenis validitas yang dipakai dalam alat ukur perilaku kerja kontraproduktif dan keadilan organisasi adalah validitas isi. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach alpha* dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS 17 for Windows.

3 Hasil

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi *Pearson product moment*. Metode ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel tersebut. Sebelum menjelaskan hasil uji hipotesis, terlebih dahulu kami laporkan uji-uji asumsi untuk melakukan analisis *Pearson product moment*.

3.1 Uji-uji asumsi

Uji normalitas dilakukan agar dapat mengetahui apakah setiap variabel penelitian telah menyebar secara normal atau tidak. Uji normalitas sebaran menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov test*. Data dikatakan berdistribusi normal jika $p > .05$ (Priyatno, 2011). Sebagaimana dapat dilihat di Tabel 1, uji

Tabel 1: Hasil uji normalitas

Variabel	<i>SD</i>	<i>KS – Z</i>	<i>p</i>	Keterangan
Perilaku kerja kontraproduktif	13.68	0.72	0.336	Sebaran normal
Keadilan organisasi	10.60	0.57	0.451	Sebaran normal

normalitas terhadap variabel-variabel penelitian menunjukkan sebaran normal.

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian, yaitu variabel perilaku kerja kontraproduktif dan keadilan organisasi memiliki hubungan linear *uji-F* (Anova). Variabel perilaku kerja kontraproduktif dan keadilan organisasi dikatakan memiliki hubungan linear jika $p < .05$. Sejalan dengan ini, *uji-F* menunjukkan variabel perilaku kerja kontraproduktif dan keadilan organisasi memiliki hubungan linear, $F = 28.92, p < .001$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel memiliki hubungan linear dan telah memenuhi syarat untuk dilakukan analisa korelasi *Product moment*.

3.2 Hubungan keadilan organizational dengan perilaku kerja kontraproduktif

Setelah uji asumsi diterima, selanjutnya dilakukan uji hipotesis. Kami berhipotesis bahwa karyawan yang mempersepsikan keadilan organisasi yang lebih rendah akan lebih cenderung berperilaku kerja kontraproduktif dibanding mereka yang memiliki tingkat persepsi keadilan organisasi yang lebih tinggi. Untuk mengujikan hipotesis ini, kami melakukan analisis *Pearson product moment*. Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, terdapat hubungan negatif yang signifikan antara keadilan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif, $r = -.40, p < .001$. Artinya, penurunan tingkat persepsi keadilan organisasi diikuti dengan peningkatan perilaku kerja kontraproduktif. Sebaliknya, peningkatan persepsi keadilan organisasi diikuti dengan penurunan tingkat perilaku kerja kontraproduktif.

4 Diskusi

Di dalam penelitian ini, kami menelaah hubungan antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan di suatu perusahaan di kota Medan. Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, semakin rendah karyawan mempersepsikan keadilan di organisasinya, semakin tinggi kemungkinannya untuk melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Berdasarkan hasil ini, manajemen keadilan organisasi menjadi hal yang penting untuk diperhatikan otoritas perusahaan untuk menanggulangi permasalahan yang dapat diakibatkan dari perilaku kerja kontraproduktif di antara para karyawan.

Seperti penelitian-penelitian lainnya, penelitian ini tidaklah sempurna. Penelitian ini bersifat korelasional, yang artinya hubungan sebab-akibat tidak dapat disimpulkan dengan seratus persen keyakinan. Kedua, penelitian ini hanya melibatkan karyawan dari satu organisasi saja. Hal ini mungkin dapat menjadi hambatan dalam untuk menggeneralisasi hasil penelitian ke konteks perusahaan-perusahaan lainnya. Kami menyarankan penelitian selanjutnya untuk mencoba menggunakan desain yang lebih mampu mengindikasikan hubungan sebab akibat antara variabel keadilan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif. Satu pendekatan yang mungkin diambil adalah dengan menggunakan *experimental vignette* (Aguinis dan Bradley, 2014), yaitu dengan meminta partisipan menilai keadilan organisasi pada kondisi-kondisi hipotetikal di perusahaan mereka, kemudian menanyakan derajat

kemungkinan partisipan untuk melakukan perilaku kerja kontraproduktif di berbagai kondisi-kondisi hipotetikal yang ada.

Memperbaiki persepsi keadilan organisasi di kalangan karyawan dapat dilakukan melalui usaha otoritas perusahaan untuk menegakkan elemen-elemen keadilan organisasi. Dari segi elemen keadilan distributif, otoritas perusahaan perlu mengalokasikan sumber daya (misal, kenaikan jabatan) berdasarkan prinsip *equity* (Son Hing et al. (2011)). Misalnya, dengan memberikan kenaikan jabatan berdasarkan usaha dan kinerja individu di dalam perusahaan. Untuk elemen keadilan prosedural, otoritas organisasi perlu mengambil keputusan akan pengalokasian sumber daya dengan memperhatikan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan sebelumnya. Otoritas juga perlu mendengarkan serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bersuara saat mereka merasakan ketidakadilan (Blader dan Tyler, 2009; Dyne, Ang, dan Botero, 2003). Untuk elemen keadilan interaksional, otoritas perusahaan perlu lebih menunjukkan penghargaan interpersonal terhadap para karyawannya (Tyler dan Lind, 1992). Hal ini dapat dilakukan dengan cara-cara kecil, seperti berbicara dengan sopan terhadap karyawan, terlepas dari posisi hierarkis para karyawan di organisasi. Tindakan-tindakan yang berfokus pada keadilan organisasi ini dapat meningkatkan persepsi keadilan organisasi di antara para karyawan, yang pada akhirnya dapat meminimalkan pola perilaku kerja kontraproduktif di antara para karyawan.

Sebagai penutup, kami ingin menyarankan kepada karyawan untuk tidak melakukan tindakan kontraproduktif agar tidak terkena sanksi seperti penurunan jabatan maupun pemutusan hubungan kerja. Bagi perusahaan kiranya dapat menerapkan ganjaran bagi karyawan yang bekerja dengan baik sesuai dengan peraturan perusahaan dan hukuman bagi karyawan tidak bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan. Hal ini bertujuan agar tercapainya suatu perasaan keadilan di antara karyawan di dalam organisasi.

Referensi

- Aguinis, H., dan Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17, 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Blader, S. L., dan Tyler, T. R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445–464. <https://doi.org/10.1037/a0013935>
- Burke, R. J., dan Cooper, C. L. (2016). *Human frailties: Wrong choices on the drive to success*. New York: Routledge.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Devonish, D., dan Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 75–86. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x>
- Dyne, L. V., Ang, S., dan Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs*. *Journal of Management Studies*, 40, 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>

- Fox, S., Spector, P. E., dan Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Josef, E. S. (2017). Pengaruh dimensi keadilan organisasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 3, 1–9.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2003). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Priyatno, D. (2011). *SPSS: Analisis statistik data lebih cepat, efisien, dan akurat*. Yogyakarta: Media Kom.
- Son Hing, L. S., Bobocel, D. R., Zanna, M. P., Garcia, D. M., Gee, S. S., dan Oraziatti, K. (2011). The merit of meritocracy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 433–450. <https://doi.org/10.1037/a0024618>
- Spector, P. E., Bauer, J. A., dan Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95, 781–790. <https://doi.org/10.1037/a0019477>
- Tyler, T. R., dan Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115–191). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60283-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60283-X)
- Wibowo. (2017). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.