

## **AFEKSI NEGATIF SEBAGAI MEDIATOR ANTARA KEADILAN ORGANISASI DENGAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF-ORGANISASI**

**Baquandi Lutvi Yoseanto<sup>1</sup>, Zamralita<sup>2</sup>, Rita Markus Idulfilastri<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara  
Email: baquandilutviyoseanto@gmail.com

<sup>2</sup>Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara  
Email: zamralita@fpsi.untar.ac.id

<sup>3</sup>Program Studi Magister Psikologi, Universitas Tarumanagara  
Email: itaahc@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This study aims to look at the role of negative affection as a mediator between organizational justice and counterproductive-organizational work behavior. Negative affection is a general condition of subjective stress and unpleasant conditions including anger, disgust and so on. Organizational justice is the employee's personal evaluation of ethical and moral position on what the company does. Counterproductive-organizational work behavior is a variety of intentional behaviors that harm, including financially, the organization such as theft. The sampling method used is convenience sampling. The number of sample in this study are 73 people. Data analysis method is regression. The results of this study are: (1) it is not proven that organizational justice affects counterproductive-organizational work behavior (significance > 0.05); (2) it cannot be concluded that there is an indirect relationship between organizational justice and counterproductive-organizational work behavior because any direct effect of organizational justice on counterproductive-organizational work behavior cannot be proven; (3) it is proven that organizational justice affects negative affections with  $\beta = -0,388$  ( $p < 0.05$ ); (4) it is proven that negative affection affects counterproductive-organizational work behavior with  $\beta = 0.403$  ( $p < 0.05$ ).*

**Keywords:** negative affection, organizational justice, counterproductive-organizational work behavior.

### **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk melihat peranan afeksi negatif sebagai mediator antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi. Afeksi negatif adalah keadaan umum dari tekanan subjektif dan kondisi yang tidak menyenangkan meliputi kemarahan, jijik dan lain sebagainya. Keadilan organisasi adalah evaluasi pribadi karyawan tentang kedudukan etis dan moral terhadap apa yang dilakukan oleh perusahaan. Perilaku kerja kontraproduktif-organisasi adalah berbagai perilaku yang disengaja yang merugikan/membahayakan organisasi misalnya pencurian. Metode pengambilan sampel adalah convenience sampling. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 73 orang. Teknik analisis data menggunakan regresi. Hasil penelitian ini adalah: (1) tidak terbukti bahwa keadilan organisasi mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi (signifikansi > 0,05); (2) tidak dapat disimpulkan adanya hubungan tidak langsung antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karena tidak bisa dibuktikan adanya pengaruh langsung dari keadilan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif-organisasi; (3) terbukti bahwa keadilan organisasi memengaruhi afeksi negatif dengan  $\beta = -0,388$  ( $p < 0,05$ ); (4) terbukti bahwa afeksi negatif memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi dengan  $\beta = 0,403$  ( $p < 0,05$ ).*

**Kata kunci:** afeksi negatif, keadilan organisasi, perilaku kerja kontraproduktif-organisasi.

## **1. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Perilaku kerja kontraproduktif adalah salah satu masalah yang serius yang dihadapi oleh perusahaan karena terkait kerugian materi/finansial yang diakibatkan oleh perilaku tersebut (Harris, Jones, Klion, Arnold, Camara, & Cunningham, 2012). Perilaku kerja kontraproduktif berupa dugaan penyimpangan/fraud yang terjadi di PT X dapat dilihat pada tabel 1.

*Tabel 1 Dugaan Penyimpangan di PT X*

Dugaan Penyimpangan	Pihak yang Terlibat	Mekanisme Dugaan Penyimpangan
Kekurangan data laporan keuangan	<i>Finance</i> , penerima uang muka (pelaksana, pihak eksternal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak ada permintaan pengadaan, permintaan pembelian, surat jalan, tanda terima atau kontrak kerja sama</li> <li>- Terdapat selisih dana yang belum direalisasi atau dilaporkan</li> <li>- Tidak ada faktur pajak dari pihak eksternal padahal di tagihan ke PT X ada perhitungan pajak</li> </ul>
Dana karyawan harian	Pelaksana, Keuangan Proyek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksana melaporkan jumlah karyawan harian yang lebih besar daripada jumlah sebenarnya kepada <i>Finance</i> Proyek</li> <li>- <i>Finance</i> Proyek melaporkan data tersebut kepada <i>Finance</i> HO (dengan tanda tangan pimpinan proyek / <i>General Superintendent</i>)</li> </ul>
<i>Volume</i> pekerjaan subkon	Pelaksana, <i>Surveyor</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksana dan <i>Surveyor</i> melaporkan pekerjaan yang dilakukan subkontraktor dengan nilai yang lebih besar kepada <i>Finance</i> Proyek</li> <li>- <i>Finance</i> Proyek mengajukan dana tersebut dengan persetujuan <i>General Superintendent</i></li> </ul>
<i>Rental</i> Alat	Pelaksana, Operator Alat Berat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksana dan operator melakukan pekerjaan sipil dan uang hasil rental alat tersebut tidak disetorkan ke perusahaan.</li> <li>- Solar dan <i>maintenance</i> alat berat menjadi tanggung jawab perusahaan</li> </ul>
Pencurian solar	Operator Alat Berat dan <i>Security</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alat berat di isi BBM pada sore hari</li> <li>- Pencurian terjadi di malam hari</li> <li>- Satu alat berat bisa di curi sekitar 50 L. Harga per liter bisa dijual Rp.6000,-</li> </ul>
Pembelian material	Pelaksana, logistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pembelian material dengan harga di atas harga yang sebenarnya</li> <li>- Ada transaksi pembelian tanpa adanya barang</li> </ul>

Bukti lain penyimpangan di PT X adalah temuan *Cost Control* yang menyimpulkan terdapat 21% dana bermasalah pada Oktober 2016, 4% pada November 2016, 73% pada Desember 2016 dan 69% pada Januari 2017. Karyawan PT X juga sering meninggalkan pekerjaan dengan berbagai macam alasan di luar ketentuan perusahaan, misalnya alasan tidak punya uang untuk makan di proyek, mengantar anak sekolah, dan alasan lainnya. Hal tersebut dibuktikan dengan data kehadiran karyawan yaitu sebanyak 53% pada Januari 2017, 82% pada Februari 2017, 82% pada Maret 2017, 48% pada April 2017 dan 27% pada Mei 2017. Data absensi untuk bulan selanjutnya tidak tersedia karena mesin absensi mengalami kerusakan meskipun telah diperbaiki oleh Departemen IT.

Fenomena di atas yaitu penyimpangan dalam proses produksi serta ketidakhadiran karyawan adalah suatu tindakan pelanggaran terhadap norma organisasi yang dalam istilah psikologi termasuk dalam kategori perilaku kerja kontraproduktif (Bennett & Robinson, 2000; Bennett & Robinson, 1995 dalam Suyasa, 2018).

Faktor-faktor dari perusahaan yang membuat karyawan melakukan kegiatan yang merugikan perusahaan antara lain: (1) pemenuhan hak karyawan yang dirasa tidak sesuai dengan apa yang harus didapatkan oleh karyawan, (2) perbedaan pelaksanaan kebijakan perusahaan, (3) perlakuan perusahaan yang kurang layak terhadap karyawan, dan (4) pemberian informasi yang kurang akurat oleh perusahaan.

Hak karyawan yang dirasa tidak sesuai dengan apa yang harus didapatkan oleh karyawan misalnya mengenai besarnya gaji dan tanggal diterimanya gaji. Beberapa karyawan menganggap gaji yang mereka terima tidak sesuai dengan upah minimum yang berlaku. Gaji karyawan PT X *level staff* yang berada di bawah upah minimum sebanyak 95% dan 31% pada level *supervisor*. Beberapa karyawan lain menganggap bahwa gaji mereka tidak sesuai dengan tugas dan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Sistem penggajian di PT X yang kurang bagus menjadi penyebab karyawan melakukan perilaku kerja kontraproduktif, misalnya TH (jabatan operator alat berat) mengaku melakukan pencurian solar karena belum ada kejelasan masalah uang makan dan gaji yang sudah terlambat beberapa bulan. Mereka menganggap perusahaan tidak memperdulikan kesejahteraan dan kebutuhan hidup karyawan. Misalnya sering terlambatnya pembayaran BPJS Kesehatan dan ketenagakerjaan yang membuat karyawan dan anggota keluarganya tidak bisa berobat, di satu pihak, perusahaan menekan karyawan dengan pekerjaan yang sangat berat. Berdasarkan data yang penulis peroleh didapatkan informasi bahwa PT X belum membayarkan gaji karyawan. Jumlah bulan gaji yang belum dibayar adalah sebagai berikut: *level staff* dan *supervisor* belum menerima gaji sebanyak 3 bulan (Mei 2017, Juni 2017, Juli 2017), *level manager* belum menerima gaji sebanyak 5 bulan, level *General Manager* sebanyak 8 bulan dan *level* Direksi bervariasi antara 14-54 bulan.

Perbedaan kebijakan dari perusahaan misalnya ada beberapa karyawan yang mendapatkan kenaikan gaji ketika mendapatkan tugas tambahan atau kenaikan jabatan misalnya Y/Staff HRD, namun demikian ada juga karyawan yang tidak mendapatkan kenaikan gaji meskipun ada tugas tambahan.

Karyawan merasa perusahaan tidak menghargai jerih payah yang sudah dilakukan untuk perusahaan. Menurut karyawan, perusahaan seharusnya mendahulukan kepentingan karyawan daripada kepentingan yang lain. Hal tersebut terlihat ketika ada uang muka proyek R sebesar dua puluh milyar rupiah. Kondisi perusahaan ketika itu adalah karyawan belum digaji (*level staff* belum di gaji selama 3 bulan: Mei 2017, Juni 2017 dan Juli 2017). Perusahaan tidak menganggarkan sebagian dana tersebut untuk melakukan pembayaran gaji karyawan yang tertunda, tetapi perusahaan berencana untuk membeli alat produksi baru. Meskipun banyak karyawan yang komplain kepada perusahaan, baik secara lisan maupun mogok bersama, sampai saat ini (4 Juli 2018) gaji yang tertunda tersebut belum dibayarkan oleh perusahaan.

Pemberian informasi yang kurang akurat oleh perusahaan misalnya terjadi pada pemberian informasi mengenai kapan cairnya gaji dan program insentif. Perusahaan tidak secara resmi memberikan informasi kapan gaji bulan tertentu akan diterima oleh karyawan. Sementara tiap bulan karyawan harus melunasi tagihan-tagihan yang jelas tanggal jatuh temponya. Hal yang sama juga terjadi pada informasi program insentif proyek. Meskipun sudah resmi disahkan, namun tidak ada sosialisasi yang formal dari perusahaan. Perusahaan tidak memberikan informasi yang memadai kepada karyawan ketika tidak ada pembagian insentif sesuai waktu yang dijadwalkan. Sementara jadwal insentif cair menjadi pembahasan secara lisan diantara karyawan PT X.

Meskipun pengaruh dari faktor perusahaan terlihat begitu besar, hal lain yang berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif adalah dari dalam diri karyawan sendiri. Menurut AN (jabatan *Site Operation Manager*), tindakan penyimpangan kembali pada diri masing-masing, kemampuan menahan diri dan kesabaran menjadi faktor yang penting agar tidak melakukan kegiatan yang merugikan perusahaan. Berdasar observasi penulis pada PT X, didapatkan data bahwa ada kecenderungan karyawan merespon negatif terhadap situasi yang

sedang terjadi pada karyawan misalnya mengenai situasi penggajian di perusahaan, tekanan kerja, kondisi kehidupan karyawan dan lain sebagainya. Respon negatif tersebut terlihat dari sikap karyawan yang tidak memperhatikan pidato Direksi pada acara apel pagi dengan indikasi memperlihatkan muka marah kepada orang lain di sekitarnya dan tidak antusias ketika mendengarkan pidato tersebut.

Ada beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh faktor individu (afeksi negatif) dan lingkungan (keadilan organisasi) yang menyebabkan terjadinya perilaku kerja kontraproduktif. Dalam penelitian lain, Ford et al (2017) menyebutkan bahwa afeksi negatif memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif ( $\gamma=0,06$  dengan  $p<0,05$ ). Shockley, Ispas, Rossi, & Levine (2012, dalam Cochran, 2012) menyebutkan bahwa ada korelasi sebesar 0,44 antara afeksi negatif dengan perilaku kerja kontraproduktif. Baka (2015) menyebutkan bahwa afeksi negatif mempunyai korelasi sebesar 0,22 dan  $p < 0,001$ . Terkait faktor lingkungan, hasil penelitian Chernyak-Hai & Tziner (2014) menyebutkan bahwa keadilan organisasi (dimensi keadilan distributif) memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif dengan  $\beta = -0,10$ ,  $t(116) = -1,96$  dan  $p < 0,10$ . Hasil penelitian Ford, Wang, Jin, Eisenberger (2017) menunjukkan bahwa keadilan organisasi (dimensi keadilan interaksional) memiliki korelasi sebesar -0,19 dengan  $p<0,05$ . Ada penelitian yang menunjukkan bahwa keadilan organisasi tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelitian Roy (2012) terhadap 187 partisipan bahwa ketika secara bersama-sama dengan variabel *fear*, keadilan organisasi (dimensi keadilan interaksional) hasilnya tidak bisa menjadi prediktor terhadap perilaku kerja kontraproduktif ( $\beta = -0,049$ ,  $t = -0,747$ ,  $p > 0,05$ ). Penelitian Yosef (2017) menunjukkan bahwa keadilan distributif dinyatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel perilaku kerja kontraproduktif ( $t=-0,261$ ,  $p=0,796$ ); keadilan interaksional dinyatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel perilaku kerja kontraproduktif ( $t=-0,751$ ,  $p=0,457$ ). Widarani, Silvindari & Susilawati (2013) menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan keadilan prosedural terhadap perilaku kerja kontraproduktif ( $F=0,028$ ,  $p=0,867$ ).

Dalam penelitian lain, Ford et al (2017) menyebutkan bahwa afeksi negatif mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif ( $\gamma=0,06$  dengan  $p<0,05$ ) dan menjadi mediator antara keadilan organisasi (dimensi keadilan interaksional) dengan perilaku kerja kontraproduktif dengan koefisien = -0,02 dan  $p<0,05$ . Cochran (2012) menyebutkan bahwa afeksi negatif menjadi mediator antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif. Afeksi Negatif menjadi mediator antara dimensi keadilan prosedural dengan perilaku kerja kontraproduktif organisasi dengan koefisien = 0,002 dan  $p<0,05$ . Afeksi negatif menjadi mediator antara dimensi keadilan distributif dengan perilaku kerja kontraproduktif organisasi dengan koefisien = 0,023 dan  $p<0,05$ . Afeksi negatif menjadi mediator antara dimensi keadilan interpersonal dengan perilaku kerja kontraproduktif organisasi dengan koefisien = 0,025 dan  $p<0,05$ . Afeksi negatif menjadi mediator antara dimensi keadilan informasional dengan perilaku kerja kontraproduktif organisasi dengan koefisien = 0,014 dan  $p<0,05$ .

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai peran keadilan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif-organisasi dengan mediasi afeksi negatif pada karyawan PT X.

### Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah keadilan organisasi memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karyawan pada PT X. (2) Apakah afeksi negatif bisa

menjadi mediator antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karyawan PT X?

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **Perilaku Kerja Kontraproduktif-Organisasi**

Perilaku kerja kontraproduktif-organisasi adalah berbagai perilaku yang disengaja yang merugikan/membahayakan organisasi (Bennett & Robinson, 2000; Raver, 2007). Faktor lingkungan yang menyebabkan karyawan melakukan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi adalah kendala organisasi, situasi negatif, keadilan organisasi, konflik antar karyawan, kontrol, dan *psychological contract*. Faktor individu yang menyebabkan karyawan melakukan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi adalah *trait anger*, *trait anxiety*, *self control*, *locus of control* (Rodopman & Spector, 2007). Dampak perilaku kerja kontraproduktif adalah kerugian materi/finansial (Harris, Jones, Klion, Arnold, Camara, & Cunningham, 2012, Fox, Spector, Bauer, 2010 dalam Nurfianti, 2013), menurunkan produktifitas dan profitabilitas (Aube, Rousseau, Mama, & Mori, 2009; Dal al, 2005; Lanyon & Goodstein, 2004; Pearson, Andersson, & Porath, 2005; Robinson, 2008; Spector & Fox, 2005; Spector, dkk., 2006; Vardi & Weitz, 2004, dalam Klotz & Buckley, 2013, dalam Nurfianti, 2013), memengaruhi *stakeholder* organisasi (misalnya karyawan lainnya, pelanggan, pemasok dan lain sebagainya), menyebabkan perasaan tidak puas dan stres, dan akhirnya mungkin mengarah pada niat untuk meninggalkan organisasi, memiliki rasa kepercayaan diri yang rendah, meningkatkan kurangnya kepercayaan di tempat kerja, serta mengalami rasa sakit, baik secara fisik dan psikologis (Griffin, O' Leary, & Collins, 1998, dalam ChernyakHai & Tziner, 2014).

### **Afeksi Negatif**

Afeksi negatif adalah keadaan umum dari tekanan subjektif dan kondisi yang tidak menyenangkan meliputi kemarahan, penghinaan dan gugup (Watson, Clark, & Tellegen, 1988, Cochran, 2012). Afeksi negatif terjadi karena *coping stress* yang kurang baik terhadap peristiwa kerja terkait dengan berbagai jenis hasil yang berhubungan dengan pekerjaan. Orang-orang yang mengekspresikan afeksi negatif yang tinggi memandang diri mereka sendiri dan berbagai aspek dunia di sekitar mereka secara umum negatif (Watson et al, 1998).

### **Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi adalah evaluasi pribadi karyawan tentang kedudukan etis dan moral terhadap apa yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Faktor yang memengaruhi keadilan organisasi adalah rasa keadilan yang diterima seseorang dalam sebuah organisasi, keadilan dalam hal promosi yang diterima, gaji yang didapat, penghargaan dan pengorbanan karyawan (Niehoff & Moorman, 1993), karakteristik tugas, tingkat kepercayaan bawahan, frekuensi *feedback*, kinerja manajerial, budaya organisasi (Farlin dan Sweeney (1992). Keadilan organisasi berkontribusi terhadap kinerja karyawan (Adams, 1966 dalam Jankingthong & Rurkkhum, 2012).

### **Peran Keadilan Organisasi terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif-Organisasi**

Daniel Skarlicki and Robert Folger's *Organizational Justice Theory* menyatakan bahwa orang-orang melakukan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi untuk membalas ketidakadilan oleh organisasi (Rodopman & Spector, 2007).

Penulis mengajukan hipotesis 1 sebagai berikut: keadilan organisasi memengaruhi secara negatif perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karyawan PT X.

### **Afeksi Negatif sebagai Mediator antara Keadilan Organisasi dengan Perilaku Kerja Kontraproduktif-Organisasi**

Model S-E (*Stress/Emotion*) yang mengasumsikan koneksi dari lingkungan ke persepsi, emosi, dan kemudian ke perilaku kerja kontraproduktif (Fox, Spector & Miles, 2001). Teori kejadian afektif (*Affective Event Theory*) yang diusulkan oleh Weiss dan Cropanzano (1996) menyatakan bahwa reaksi afektif terhadap peristiwa kerja terkait dengan berbagai jenis hasil yang berhubungan dengan pekerjaan memotivasi individu untuk terlibat dalam perilaku termasuk perilaku kerja kontraproduktif (Bies, Tripp, & Kramer, 1997 dalam Cochran, 2012).

Penulis mengajukan hipotesis 2 sebagai berikut: afeksi negatif menjadi mediator antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif karyawan PT X.

## **3. METODE PENELITIAN**

### **Partisipan dan Teknik Pengambilan Sampel**

Partisipan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di PT X. Partisipan sebanyak 73 orang dengan rincian: level *General Manager* sebanyak 5 orang, level *Manager* sebanyak 11 orang, level *Supervisor* sebanyak 13 orang, dan level *Staff* sebanyak 44 orang. Teknik pengambilan sampel adalah pada penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling*, yaitu *convenience sampling*.

### **Pengukuran Penelitian**

Perilaku kerja kontra produktif-organisasi diukur dari dimensi *organizational* adaptasi kuesioner *Workplace Deviance Scale* oleh Bennett & Robinson (2000) yang diadaptasi pada tahun 2018 oleh Suyasa / Bagian Riset dan Pengukuran Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara. Alat ukur yang dipakai memiliki 23 item dengan angka *cronbach's alpha* 0,918.

Afeksi negatif diukur dari dimensi afeksi negatif adaptasi kuesioner *Positive And Negative Affect Scale (PANAS)* oleh Watson, Clark dan Tellegen (1988) yang diadaptasi oleh bagian Riset dan Pengukuran Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara. Alat ukur yang dipakai memiliki 26 soal dengan angka *cronbach's alpha* 0,929.

Keadilan organisasi diukur dari adaptasi kuesioner *Organizational Justice Scale* oleh Colquitt (2001). Alat ukur yang dipakai memiliki 19 dengan angka *cronbach's alpha* 0,940.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Variabel Penelitian**

Perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karyawan PT X tergolong rendah (*Mean* hasil penelitian = 0,76) yang artinya karyawan mempersepsikan diri jarang melakukan tindakan yang langsung mengancam atau membahayakan organisasi. Perilaku merupakan gambaran khas perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karyawan PT X meliputi: mengusahakan kegiatan yang bersifat lembur; merokok di lingkungan tempat kerja, menggunakan waktu kerja di kantor untuk membuka/membaca *e-mail* pribadi dan *browsing*, namun bukan untuk keperluan tugas/pekerjaan kantor.

Afeksi negatif karyawan PT X tergolong rendah (*Mean* hasil penelitian = 1,72) yang artinya karyawan PT X mempersepsikan cenderung tidak berada dalam kondisi yang tidak menyenangkan seperti marah dan takut. Hal yang merupakan gambaran khas afeksi negatif karyawan PT X meliputi sedih, tidak bahagia khawatir, bosan, kesal, kecewa.

Keadilan organisasi karyawan PT X tergolong sedang (*Mean* hasil penelitian = 3,22) yang artinya karyawan PT X mempersepsikan bahwa perusahaan cukup memberi keadilan terhadap karyawan.

## Hasil Penelitian

Hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah: keadilan organisasi memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karyawan PT X. Nilai *F* hitung sebesar 6,958 dengan signifikansi 0,002 ( $<0,05$ ) sehingga model regresi sudah layak digunakan untuk memprediksi tingkat perilaku kerja kontraproduktif-organisasi. Nilai *standardized beta* regresi antara keadilan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif-organisasi sebesar -0,011 tetapi tidak signifikan yaitu sebesar 0,925 ( $p>0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi tidak memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi. Model regresi tidak layak dipakai untuk memprediksi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi berdasarkan masukan variabel independen keadilan organisasi. Sehubungan dengan model penelitian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi.

Hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah: afeksi negatif sebagai mediator antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karyawan PT X. Nilai *F* hitung sebesar 12,595 dengan signifikansi 0,001 ( $<0,05$ ) sehingga model regresi sudah layak digunakan untuk memprediksi tingkat afeksi negatif. Nilai *standardized beta* regresi antara keadilan organisasi terhadap afeksi negatif sebesar -0,388 ( $p<0,05$ ) dan hasil *standardized beta* antara afeksi negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif-organisasi sebesar 0,403 ( $p<0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi memengaruhi afeksi negatif kemudian afeksi negatif memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi. Sehubungan dengan model penelitian, tidak dapat disimpulkan adanya hubungan tidak langsung antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karena tidak bisa dibuktikan adanya pengaruh langsung dari keadilan organisasi ke perilaku kerja kontraproduktif-organisasi (hipotesis 1).

## Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran afeksi negatif sebagai mediator antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi pada karyawan PT X sehingga ada dua hipotesis yang harus diuji sesuai dengan model Baron & Kenny (Namazi & Namazi, 2016)

yaitu hipotesis 1 yang berbunyi keadilan organisasi memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karyawan PT X dan hipotesis 2 yang berbunyi afeksi negatif menjadi mediator antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karyawan PT X. Berdasar teori dan penelitian terdahulu diajukan hubungan bahwa keadilan organisasi mempunyai hubungan langsung dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi. Keadilan organisasi juga mempunyai hubungan tidak langsung ke perilaku kerja kontraproduktif-organisasi yaitu dari keadilan organisasi ke afeksi negatif baru kemudian afeksi negatif ke perilaku kerja kontraproduktif-organisasi. Total pengaruh keadilan organisasi ke perilaku kerja kontraproduktif-organisasi adalah penjumlahan antara pengaruh langsung keadilan organisasi ke perilaku kerja kontraproduktif-organisasi ditambah pengaruh tidak langsung yaitu koefisien *path* dari keadilan organisasi ke afeksi negatif dikalikan dengan koefisien *path* dari afeksi negatif ke perilaku kerja kontraproduktif-organisasi. Pengaruh langsung diuji dengan hipotesis 1 dan pengaruh tidak langsung diuji dengan hipotesis 2.

Sehubungan dengan Hipotesis 1, didapatkan hasil bahwa Nilai *standarized beta* regresi antara keadilan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif-organisasi sebesar -0,011 tetapi tidak signifikan yaitu sebesar 0,925 ( $p > 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi tidak memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi. Model regresi tidak layak dipakai untuk memprediksi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi berdasarkan masukan variabel independen keadilan organisasi. Sehubungan dengan model penelitian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan langsung antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi. Ada beberapa penelitian yang mendukung hasil uji hipotesis 1 diantaranya penelitian Yosef (2017) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif dinyatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel perilaku kerja kontraproduktif ( $t = -0,261$ ,  $p = 0,796$ ); keadilan interaksional dinyatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel perilaku kerja kontraproduktif ( $t = -0,751$ ,  $p = 0,457$ ). Widarani, Silvindari & Susilawati (2013) menemukan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan keadilan prosedural terhadap perilaku kerja kontraproduktif ( $F = 0,028$ ,  $p = 0,867$ ).

Penulis memerkirakan bahwa penyebab mengapa hipotesis 1 tidak terpenuhi adalah besar sampel. Besar sampel berpengaruh terhadap uji asosiasi dalam statistika. Cohen (1998 dalam Shrout & Bolger, 2002) menyebutkan bahwa kekuatan untuk mendeteksi korelasi sebesar .09 dari sampel sebanyak 80 orang adalah sebesar 12%. Jika kita ingin mendapatkan kekuatan sebesar 80% untuk mendapatkan korelasi sebesar itu, dibutuhkan 966 partisipan. Jumlah partisipan dalam penelitian Chernyak-Hai & Tziner (2014) sebanyak 120 orang dimana menghasilkan nilai  $\beta = -0,10$  dan pada penelitian Ford, Wang, Jin, Eisenberger (2017) sebanyak 214 orang yang menghasilkan korelasi antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi sebesar -0,19 dengan  $p < 0,05$ .

Sehubungan dengan Hipotesis 2, didapatkan hasil bahwa nilai *standarized beta* regresi antara keadilan organisasi terhadap afeksi negatif sebesar -0,388 ( $p < 0,05$ ) dan hasil *standarized beta* antara afeksi negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif-organisasi sebesar 0,403 ( $p < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi memengaruhi afeksi negatif kemudian afeksi negatif memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi. Nilai keadilan organisasi terhadap afeksi negatif yang negatif sebesar -0,388 bisa diartikan setiap penambahan nilai keadilan organisasi akan menurunkan nilai afeksi negatif. Nilai afeksi negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif-organisasi yang positif yaitu sebesar 0,403 bisa diartikan setiap penambahan nilai afeksi negatif akan menurunkan nilai perilaku kerja kontraproduktif-organisasi.

Sehubungan dengan model penelitian dari Baron & Kenny (1986 dalam Namazi & Namazi, 2016) tidak dapat disimpulkan adanya hubungan tidak langsung antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karena tidak bisa dibuktikan adanya pengaruh langsung dari keadilan organisasi ke perilaku kerja kontraproduktif-organisasi.

Meskipun penelitian ini tidak bisa membuktikan model yang menjadi tujuan penelitian yaitu untuk melihat peran afeksi negatif sebagai mediator antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi pada karyawan PT X, tetapi ada temuan penelitian yang diharapkan berguna yaitu bahwa keadilan organisasi memengaruhi afeksi negatif dengan  $\beta = -0,388$  ( $p < 0,05$ ) yang artinya setiap penambahan nilai keadilan organisasi akan menurunkan nilai afeksi negatif dan bahwa kemudian afeksi negatif memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi dengan  $\beta = 0,403$  ( $p < 0,05$ ) yang artinya setiap penambahan nilai afeksi negatif akan menurunkan nilai perilaku kerja kontraproduktif-organisasi.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pengolahan data penelitian disimpulkan bahwa: (1) Perilaku kerja kontraproduktif karyawan PT X tergolong rendah yang artinya karyawan mempersepsikan diri jarang melakukan tindakan yang langsung mengancam atau membahayakan organisasi; (2) Afeksi negatif karyawan PT X tergolong rendah yang artinya karyawan PT X mempersepsikan cenderung tidak berada dalam kondisi yang tidak menyenangkan seperti marah dan takut; (3) Keadilan organisasi karyawan PT X tergolong sedang yang artinya karyawan PT X mempersepsikan bahwa perusahaan cukup memberi keadilan terhadap karyawan baik itu keadilan prosedural (kategori sedang), keadilan distributif (kategori sedang), keadilan interaksional (kategori tinggi) serta keadilan informasional (kategori sedang).

Berdasarkan uji hipotesis disimpulkan bahwa: (1) hipotesis 1 ditolak: tidak terbukti bahwa keadilan organisasi memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karyawan PT X (signifikansi lebih dari 0,05); (2) hipotesis 2 tidak dapat ditarik kesimpulan: tidak dapat disimpulkan adanya hubungan tidak langsung antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif-organisasi karena tidak bisa dibuktikan adanya pengaruh langsung dari keadilan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif-organisasi; (3) terbukti bahwa keadilan organisasi memengaruhi afeksi negatif dengan  $\beta = -0,388$  ( $p < 0,05$ ) yang artinya setiap penambahan nilai keadilan organisasi akan menurunkan nilai afeksi negatif; (4) terbukti bahwa afeksi negatif memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif-organisasi dengan  $\beta = 0,403$  ( $p < 0,05$ ) yang artinya setiap penambahan nilai afeksi negatif akan menurunkan nilai perilaku kerja kontraproduktif-organisasi.

### **Saran**

Saran teoritis dalam penelitian ini adalah peneliti berharap ada penelitian lanjutan mengenai perilaku kerja kontraproduktif-organisasi untuk subjek yang lebih luas sehingga akan diketahui dinamika dan variasi datanya.

Saran praktis dalam penelitian ini adalah Peneliti berharap agar memperhatikan tingkat afeksi negatif karyawan karena afeksi negatif karyawan memengaruhi perilaku kerja

kontraproduktifnya. Karyawan yang memiliki perasaan marah dan benci terhadap perusahaan, maka akan mendorong karyawan melakukan perilaku mencuri barang-barang perusahaan. Diharapkan perusahaan memperhatikan melakukan kegiatan yang bisa mengurangi beberapa afeksi negatif yang dirasakan oleh karyawan misalnya sedih, tidak bahagia, khawatir, bosan, kesal, kecewa dengan cara *training*, konseling dan kegiatan liburan berkala. Karyawan disarankan untuk tetap mempertahankan tingkat perilaku kerja kontraproduktif dan afeksi negatif yang tergolong rendah. Karyawan diharapkan agar mengurangi kegiatan yang bersifat lembur; mengurangi merokok di lingkungan tempat kerja, mengurangi menggunakan waktu kerja di kantor untuk membuka/membaca *e-mail* pribadi yang bukan untuk keperluan tugas/pekerjaan kantor; dan mengurangi menggunakan waktu kerja di kantor untuk internet *browsing*, namun bukan untuk keperluan tugas/pekerjaan kantor.

### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam penelitian ini, khususnya para partisipan, pihak manajemen perusahaan, serta berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

### REFERENSI

- Baka, L. (2015). How do negative emotions regulate the effects of workplace aggression on counterproductive work behaviours? *Polish Psychological Bulletin*, 46(3), 326–335. <https://doi.org/10.1515/ppb-2015-0040>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360. (Diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Suyasa, P. T. Y. S., 2013) .
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(1), 1–12. <https://doi.org/10.5093/tr2014a1>
- Cochran, M.N. (2012). *Counterproductive work behaviors, justice, and affect: a meta-analysis*. University of Central Florida.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a measure, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Farlin, D., & Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal* 35, 626–637
- Ford, M. T., Wang, Y., Jin, J., Eisenberger, R., (2017). Chronic and episodic anger and gratitude toward the organization: relationships with organizational and supervisor supportiveness and extrarole behavior. *Journal of Occupational Health*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000075>
- Fox, S., Spector, P.E., & 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. doi: 10.1006/jvbe.2001.1803
- Harris, W. G., Jones, J. W., Klion, R., Arnold, D. W., Camara, W., & Cunningham, M. R. (2012). Test publishers ' perspective on “ an updated meta-analysis ”: comment on van

- iddekinge, roth, raymark, and odle-dusseau, *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 531–536. <https://doi.org/10.1037/a0024767>
- Jankinthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: a review of literature. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–127. <https://doi.org/10.13140/2.1.1140.5763>
- Namazi, M., & Namazi, N.R. (2016). Conceptual Analysis of Moderator and Mediator Variables in Business Research. *Procedia Economics and Finance*, 36(16), 540–554. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30064-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30064-8)
- Niehoff, B.P & Moorman, R.H, 1993. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 327-556.
- Nurfianti, A. (2013). Hubungan antara keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif dengan mengontrol leader member exchange, *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* 02(03), 183–190.
- Raver, J.L. (2007). *Counterproductive work behaviors*. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, edited by Steven G. Rogelberg, 1, 118-119.
- Rodopman, O.B., & Spector, P.E. (2007). *Counterproductive work behaviors, organizational deviance*. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, edited by Steven G. Rogelberg, 1, 122-126.
- Roy, J. Le. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors : the mediating role of negative emotions, *Social Behavior And Personality* 40(8), 1341–1355.
- Shrout, P. E.; Bolger, N. (2002). "Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations". *Psychological Methods*. 7 (4): 422–445. doi:10.1037/1082-989x.7.4.422
- Suyasa, P. T. Y. S. S. (2018). *Convergent evidence: Construct validation of an Indonesian version of interpersonal and organisational deviance scales*. Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Sciences, pp. 415-428. London, UK: Taylor & Francis Group.
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6):1063-1070.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18. <https://doi.org/1-55938-938-9>
- Widarani, O.P., Silviandari, I.A. & Susilawati, I.R. (2013). Gambaran peran persepsi keadilan prosedural pegawai dinas x yang berstatus pegawai negeri sipil, *FISIP Universitas Brawijaya*, 1–9.
- Yosef, E.S. (2017). Pengaruh dimensi keadilan organisasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan (studi pada divisi atk-mart pt. gading murni surabaya), *Jurnal Ilmu Manajemen*, 05(1), 1–9.