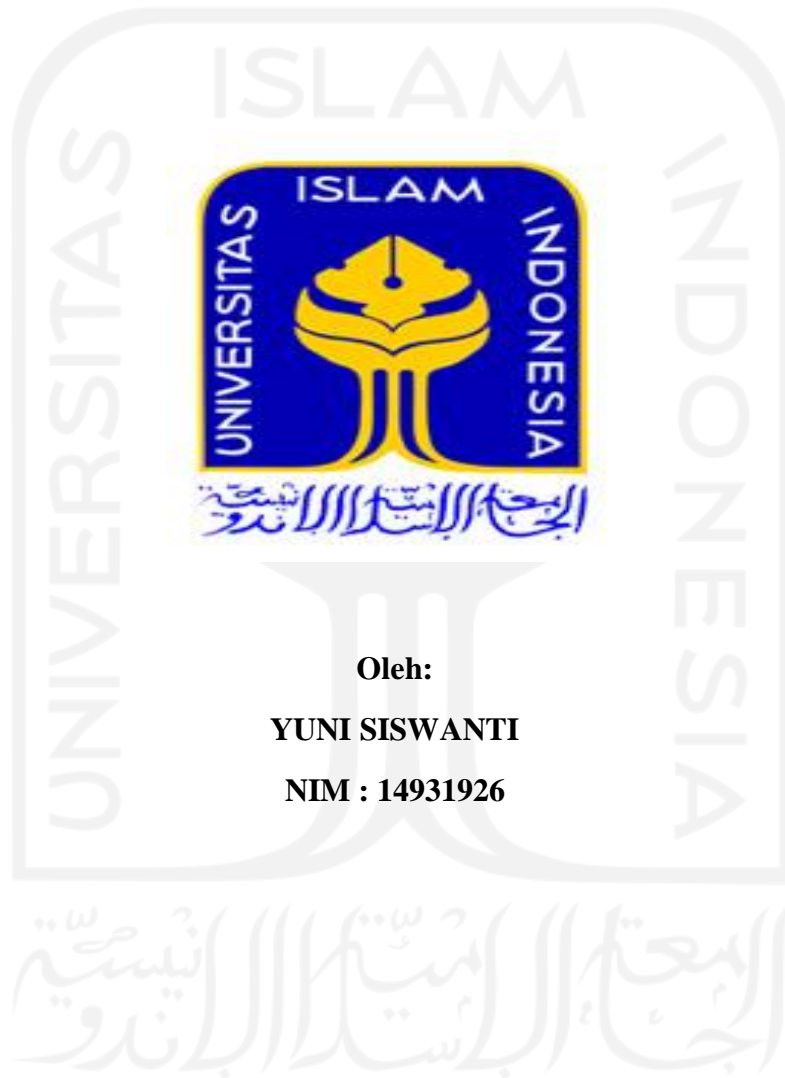


**IKLIM KEADILAN ORGANISASIONAL SEBAGAI ANTESEDEN PERILAKU  
KERJA KONTRAPRODUKTIF : *LEADER MEMBER EXCHANGE* SEBAGAI  
PEMEDIASI - ANALISIS LINTAS LEVEL**

**Penelitian untuk Disertasi  
Program Doktor Ilmu Ekonomi**



**Oleh:  
YUNI SISWANTI  
NIM : 14931926**

**PROGRAM PASCA SARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
Desember 2020**

**PRASYARAT GELAR DOKTOR**

**IKLIM KEADILAN ORGANISASIONAL SEBAGAI ANTESEDEN  
PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF : *LEADER MEMBER  
EXCHANGE* SEBAGAI PEMEDIASI - ANALISIS LINTAS LEVEL**

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor  
dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh  
Yuni Siswanti  
14931926

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
JANUARI 2021**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya,

Nama : Yuni Siswanti

No. Mahasiswa : 14931926

Angkatan : 22

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor baik di Universitas Islam Indonesia maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan, dan hasil penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali bimbingan dan arahan Tim Promotor.
3. Dalam disertasi ini tidak terdapat karya ataupun pendapat yang telah ditulis dan dipublikasikan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah disertasi ini dengan disebutkan nama-nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari ada kekeliruan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini sehingga dapat menimbulkan kerugian atau pelanggaran maka saya bersedia untuk menerima sanksi akademik yang mungkin berupa pencabutan gelar yang diperoleh ataupun sanksi lain sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Yogyakarta, Januari 2021

Yang membuat pernyataan



Yuni Siswanti

## BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Senin tanggal 21 Desember 2020 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: Yuni Siswanti, SE., M.Si.

No. Mhs. :14931026

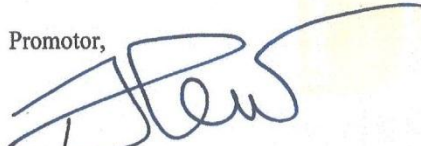
Konsentrasi :Manajemen/SDM

Dengan Judul:

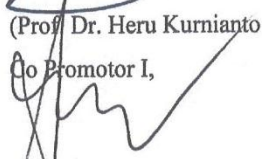
**IKLIM KEADILAN ORGANISASIONAL SEBAGAI ANTESEDEN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF: LEADER MEMBER EXCHANGE SEBAGAI PEMEDIASI-ANALISIS LINTAS LEVEL**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,

  
(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM.)

Co Promotor I,

  
(Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D.)

Co Promotor II,

  
(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

Penguji I,

  
(Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si.)

Penguji II,

  
(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Penguji III,

  
(Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D.)

  
Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor

  
(Drs. Agusvin A. Lantel, MA., Ph.D.)

## KATA PENGANTAR

Segala puji kepada Allah Subhanahu wa Ta'alla atas semua pertolongan, rachmat dan karuniaNya yang tak terhingga, sehingga saya dapat menyelesaikan proses penulisan disertasi ini. Disertasi ini ditulis untuk memenuhi persyaratan dalam Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Saya menyadari bahwa disertasi ini dapat selesai berkat bimbingan, dukungan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu saya menyampaikan terima kasih, penghargaan, dan rasa hormat yang sangat tinggi kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MBA sebagai promotor, Bapak Arif Hartono, SE, M.HRM, Ph.D sebagai ko-promotor, Bapak Dr. Wisnu Prajogo, MBA sebagai ko-promotor. Saya menyampaikan rasa hormat, terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang tulus atas kesediaan beliau bertiga untuk meluangkan waktu membimbing, mengarahkan, menasihati, memberi semangat serta mendukung penuh dalam menyelesaikan disertasi ini.
2. Rektor UPN “Veteran” Yogyakarta yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan ijin belajar di Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
3. Rektor UPN “Veteran” Yogyakarta, Rektor UPN “Veteran” Jakarta, dan Rektor UPN “Veteran” Jawa Timur yang telah mengizinkan penulis mengambil data untuk keperluan disertasi ini.
4. Rektor dan Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan kesempatan penulis mengikuti pendidikan Doktor sampai selesai.
5. Kepala Bagian Kepegawaian dan seluruh stafnya pada UPN “Veteran” Yogyakarta, UPN “Veteran” Jakarta, dan UPN “Veteran” Jawa Timur atas semua bantuannya yang sangat berarti bagi penulis dalam hal menyediakan data sekunder dan membantu mendistribusikan kuesioner kepada dosen-dosen di lingkungan UPN “Veteran”.
6. Bapak Prof. Widodo, SE, M.Si., Bapak Dr. Zainal Mustafa Elqadri, MM., Bapak Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D sebagai Tim Penilai Disertasi yang telah memberikan banyak masukan, kritik, dan semangat untuk perbaikan disertasi ini.
7. Dosen-dosen pengampu mata kuliah: Bapak Arif Hartono, SE, M.HRM, Ph.D., Bapak Dr. Zainal Mustafa, E.Q, MM., Bapak Drs. Aksyim Afandi, MA., Ph.D., Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si., Bapak Drs. Asma’i Ishak, M.Bus, Ph.D., Bapak dr. Zaenal Arifin, M.Si., Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA, Ph.D., Prof. Dr. Jaka Sriyana, M.Si., Drs. Fatul Himam, M.Psi, M.A, Ph.D (alm.), Prof. Dr. Teguh Prasetyo, SH, M.Si., Prof. Dr. Chairil Anwar yang telah memberikan ilmunya bagi penulis.
8. Prof. Dr. Muafi, SE, M.Si atas semua bantuan dan dukungannya bagi penulis selama menyelesaikan disertasi, khususnya dalam publikasi di jurnal internasional bereputasi. Terima kasih yang sebesar-besarnya juga kepada Prof. Dr. Olivia Khoirunnisa, SE, M.Si atas dukungan yang sangat positif bagi penulis selama menyelesaikan studi. Terima kasih yang tak terhingga kepada Bapak Dr. Heru Kristanto, M.Si atas ilmunya yang sangat berharga mengenai *Hierarchical Linear Modelling* (HLM). Terima kasih saya sampaikan pula kepada Dr. Suwito, M.Si (Perwira AAU) yang telah berkenan meluangkan

waktu memberikan informasi dasar mengenai uji HLM. Semoga semua kebaikan Bapak dan Ibu mendapat balasan yang lebih besar dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

9. Seluruh dosen di semua prodi pada UPN “Veteran” Yogyakarta, UPN “Veteran” Jakarta, dan UPN “Veteran” Jawa Timur atas kesediannya berkenan menjadi responden dan mengisi kuesioner yang dibutuhkan penulis untuk memperoleh data.
10. Jajaran Dekanat FEB dan Jurusan Manajemen (Ketua Jurusan, Koorprodi, Sekretaris Prodi Manajemen) UPN “Veteran” Yogyakarta atas dukungan moril dan kesempatan bagi penulis untuk menjalankan studi lanjut sekaligus tetap melaksanakan Tri darma Perguruan Tinggi dengan lancar. Terima kasih juga kepada seluruh staf tendik di lingkungan FEB UPNV Yogyakarta atas dukungannya bagi penulis dalam menjalankan studi lanjut sekaligus melaksanakan pendidikan dan pengajaran selama masa studi.
10. Ayahanda Bapak Mirmo Hadi Siswanto dan Ibunda Warsi, atas segala doa dan kasih sayangnya untuk penulis, serta seluruh saudara dan keluarga besar penulis yang selalu mendoakan penulis dalam proses studi lanjut S3.
11. Rekan-rekan sekelas, angkatan 22: Mas Samsul Hadi, Pak Musawir, Pak Abdul Mubarak, Pak Sutarno, Pak Akhir Lusono yang telah membuat penulis merasa nyaman belajar bersama, saling mensupport dan mengingatkan agar kita bisa lulus doktor dari UII pantang menyerah. Terima kasih atas persaudaraan dan persahabatannya selama ini untuk penulis.
12. Terima kasih yang mendalam kepada rekan saya dari angkatan sebelum 22 dan setelahnya: Bu Majang Palupi, Mbak Nunik Kusnilawati, Bu Sri Sundari, Bu Trisninawati, Pak Syeh Assery, Bu Michriani, Mas Dody, Bu Titik Asmawati, Pak Sri Hartono, Pak Dedi, Mbak Prayekti, Bu Fatwa, Mbak Farika, Mas Dwi Rianto, Pak Sugiyanto, Pak Suprijo, Pak Danang Sunyoto, Mas Aqil, Pak Adi, Mbak Widya, Bu Suci, Pak Yuswanto, Pak Singgih Santoso, Pak Supardi, Pak Budi Raharjo dan teman-teman lainnya atas dukungan dan persahabatan yang baik selama ini dengan penulis.
13. Suami (Pak Singgih Rukito) yang kuhormati dan kucinta, serta kedua putriku tercinta (Laras Cipta Ning Budi Nariswari dan Titis Esti Ning Budi Raihani), atas dukungan, doa, kesabarannya dalam mendukung studi penulis dari awal hingga selesainya studi S3. Semoga yang kalian lakukan untuk bunda ini, membuka pintu-pintu berkah yang indah dari Allah Subhanahu wa Ta'alla bagi kebahagiaan kita bersama.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini jauh dari sempurna, meskipun sudah penulis usahakan semaksimal mungkin. Apabila ada kesalahan dalam isi tulisan maupun kata-kata yang kurang tepat, sepenuhnya adalah tanggung jawab penulis. Akhir kata, semoga hasil disertasi ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu Manajemen.

Yogyakarta, Desember 2020  
Penulis

Yuni Siswanti



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PRASYARAT GELAR DOKTOR .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISM.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN DISERTASI.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	32
C. Tujuan Penelitian.....	41
D. Kontribusi Penelitian.....	42
E. Keaslian Penelitian.....	45
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	48
A. <i>Grand Theory</i> : Teori Pertukaran Sosial .....	50
B. Perilaku Kerja kontraproduktif .....	51
C. Keadilan Organisasional .....	69
1. Keadilan Distributif .....	70
2. Keadilan Prosedural .....	72
3. Keadilan Interaksional .....	74
D. Iklim Keadilan Organisasional .....	77
E. <i>Leader-Member Exchange</i> .....	91
F. Teori Pembentuk Keadilan Organisasional.....	99
<b>BAB III KERANGKA TEORI</b> .....	103
A. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis .....	105
B. Model Penelitian .....	123
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	124
A. Desain Penelitian .....	124
B. Populasi.....	127
C. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	130
D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	132
E. Tahapan Penelitian .....	140

<b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b> .....	150
A. Hasil Pengumpulan Data dan Uji Statistik .....	150
1. Hasil Pengumpulan Data.....	152
2. Profil Responden.....	154
3. Uji Validitas.....	157
4. Uji Reliabilitas .....	160
5. Statistik Deskriptif .....	149
6. Pengujian Data Level Unit.....	150
7. Pengujian <i>Between Variance</i> Variabel Dependen.....	165
8. Pengujian Hipotesis.....	167
9. Hasil Uji Hipotesis .....	168
B. Pembahasan.....	199
1. Pengaruh Iklim Keadilan Prosedural terhadap CWB .....	199
2. Pengaruh iklim keadilan distributif terhadap CWB.....	203
3. Pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap CWB .....	212
4. Pengaruh iklim keadilan informasional terhadap CWB .....	216
5. Pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap LMX .....	226
6. Pengaruh iklim keadilan distributif terhadap LMX .....	229
7. Pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap LMX .....	232
8. Pengaruh iklim keadilan informasional terhadap LMX .....	234
9. Pengaruh LMX terhadap CWB .....	236
10. Iklim Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap CWB dimediasi oleh LMX .....	239
11. Iklim Keadilan Distributif berpengaruh terhadap CWB dimediasi oleh LMX.....	241
12. Iklim Keadilan Interpersonal berpengaruh terhadap CWB dimediasi oleh LMX .....	247
13. Iklim Keadilan Informasional berpengaruh terhadap CWB dimediasi oleh LMX .....	249
 <b>BAB VI PENUTUP</b> .....	 255
A. Kesimpulan.....	255
B. Keterbatasan Penelitian .....	256
C. Kontribusi Penelitian .....	257
1. Kontribusi Teoritis .....	257
2. Kontribusi Metodologis.....	263
3. Kontribusi Manajerial.....	264
D. Rekomendasi untuk penelitian lanjutan .....	265
 Daftar Pustaka .....	 268
Lampiran .....	303



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya mengenai Iklim Keadilan .....	48
Tabel 2.1. Karakteristik Istilah Pelanggaran.....	56
Tabel 2.2. Pengelompokan Tipe-Tipe CWB Berdasarkan Tipologi Buss.....	57
Tabel 2.3. Perbedaan Konseptual Model CWB .....	62
Tabel 2.4. Ringkasan Teori Pembentuk Keadilan Organisasional .....	100
Tabel 2.5. Penelitian Sebelumnya .....	101
Tabel 4.1. Populasi Penelitian .....	129
Tabel 4.2. Sampel Penelitian .....	130
Tabel 4.3. Dimensi, Indikator dan item Iklim Keadilan Prosedural.....	133
Tabel 4.4. Dimensi, Indikator dan item Iklim Keadilan Distributif.....	134
Tabel 4.5. Dimensi, Indikator dan item Iklim Keadilan Interpersonal .....	135
Tabel 4.6. Dimensi, Indikator dan item Iklim Keadilan Informasional.....	136
Tabel 4.7. Dimensi, Indikator dan item LMX .....	137
Tabel 4.8. Dimensi, Indikator dan item CWB .....	138
Tabel 4.9. Makna Skor rata-rata Jawaban Responden.....	139
Tabel 5.1. Distribusi Kuesioner .....	151
Tabel 5.2. Profil Responden .....	153
Tabel 5.3. Hasil Uji Validitas Persepsi Keadilan Organisasional.....	155
Tabel 5.4. Hasil Uji Validitas Persepsi LMX .....	156
Tabel 5.5. Hasil Uji Validitas CWB .....	157
Tabel 5.6. Hasil Uji Reliabilitas .....	158
Tabel 5.7. Hasil Uji Statistik Deskriptif dan Korelasi .....	159
Tabel 5.8. Hasil pengujian Data Level Unit .....	162
Tabel 5.9. Ringkasan Hasil Pengujian <i>Unconstrained (Null Model)</i> .....	167

Tabel 5.10. Ringkasan Hasil Pengujian Langsung Variabel Level Unit dengan Variabel Luaran Level Individu .....	168
Tabel 5.11. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung .....	182
Tabel 5.12. Langkah-Langkah Pengujian Hipotesis 10 .....	185
Tabel 5.13. Langkah-langkah pengujian Hipotesis 11.....	188
Tabel 5.14. Langkah-langkah Pengujian Hipotesis 12 .....	190
Tabel 5.15. Langkah-langkah Pengujian Hipotesis 13 .....	193
Tabel 5.16. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis .....	198



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Model Penelitian .....	123
Gambar 4.1. Model Penelitian Lintas Level .....	144
Gambar 4.1. Hasil Pengujian Hipotesis .....	197



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Data Primer Responden

Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 4 Olah Data Diskriptif Responden

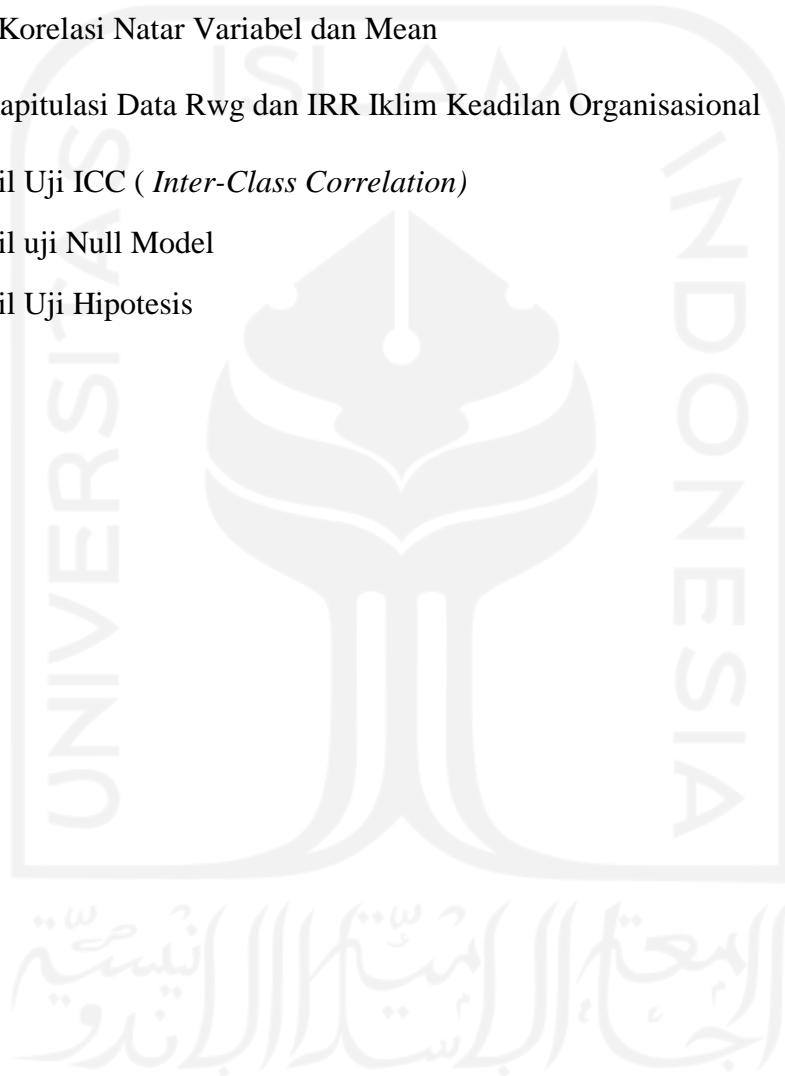
Lampiran 5 Uji Korelasi Natar Variabel dan Mean

Lampiran 6 Rekapitulasi Data Rwg dan IRR Iklim Keadilan Organisasional

Lampiran 7 Hasil Uji ICC (*Inter-Class Correlation*)

Lampiran 8 Hasil uji Null Model

Lampiran 9 Hasil Uji Hipotesis



**IKLIM KEADILAN ORGANISASIONAL SEBAGAI ANTESEDEN PERILAKU  
KERJA KONTRAPRODUKTIF : LEADER MEMBER EXCHANGE SEBAGAI  
PEMEDIASI - ANALISIS LINTAS LEVEL**

Yuni Siswanti  
yuni.siswanti@upnyk.ac.id

**Abstrak**

Penelitian ini merupakan penelitian lintas level (unit-individu) yang bertujuan menguji pengaruh iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional (level unit) terhadap perilaku kerja kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior / CWB*) (level individu) dan menguji peran *Leader-Member Exchange* (LMX) (level individu) dalam memediasi pengaruh iklim keadilan (level unit) terhadap CWB. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada dosen non PNS di 3 Perguruan Tinggi Negeri Baru (PTNB) di Indonesia. Dari sejumlah 399 kuesioner yang kembali dan diisi lengkap, kemudian diolah dengan menggunakan *Hierarchical Linear Modelling* (HLM). Ada 55 kelompok yang diuji dan 399 responden. Uji instrumen dengan *Confirmatory factor analysis* dan uji reliabilitas dengan melihat koefisien Cronbach's Alpha. Ditinjau dari desain penelitian, penelitian ini menggunakan *mix method design*. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Iklim keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap CWB. Iklim keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap CWB. Iklim keadilan interpersonal tidak berpengaruh terhadap CWB. Iklim keadilan informasional tidak berpengaruh terhadap CWB. Iklim keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *Leader Member Exchange* (LMX). Iklim keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap *Leader Member Exchange* (LMX). Iklim keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap *Leader Member Exchange* (LMX). Iklim keadilan informasional berpengaruh signifikan terhadap *Leader Member Exchange* (LMX). *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh negatif terhadap CWB. *Leader Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh Iklim keadilan prosedural terhadap CWB. *Leader Member Exchange* (LMX) tidak memediasi pengaruh Iklim keadilan distributif terhadap CWB. *Member Exchange* (LMX) memediasi (parsial) pengaruh Iklim keadilan interpersonal terhadap CWB; *Leader Member Exchange* (LMX) memediasi (parsial) pengaruh Iklim keadilan informasional terhadap CWB. Hasil penelitian ini memberi kontribusi secara teoritis, metodologi, dan manajerial serta rekomendasi bagi penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi CWB, di samping iklim keadilan dan LMX.

**Keywords:** iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, iklim keadilan informasional, perilaku kerja kontraproduktif (CWB), dan leader-member exchange (LMX)

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Penelitian yang menekankan pada perilaku negatif karyawan, seperti perilaku menyimpang (*deviant behavior*) menurut Berry & et al., (2007); Bodankin & Tziner, (2009), atau perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*) menurut Cohen-Charash & Mueller (2007); Levine (2010); Low & et al. (2019) hingga saat ini masih menarik dilakukan karena perilaku ini menjadi tantangan bagi manajemen sumberdaya manusia untuk mengatasinya. Perilaku ini dapat berimplikasi pada bidang ekonomi, sosial, dan psikologis (Aubé, 2009; Bodankin & Tziner, 2009). Penelitian Aquino et al. (1999); Demerouti et al. (2015); Jones & Martens (2008) menyebutkan bahwa perilaku kerja negatif dinilai dapat mengakibatkan konsekuensi negatif bagi individu dan organisasi secara keseluruhan.

Salah satu bentuk dari perilaku kerja negatif karyawan adalah perilaku kerja kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior / CWB*). CWB dipandang sebagai salah satu perilaku menarik untuk diteliti karena apabila perilaku ini diabaikan dan kurang mendapatkan perhatian serius dari organisasi, dapat berdampak pada kerugian secara fisik dan ekonomi bagi organisasi ( Fox & Spector, 1999; Christian & Ellis, 2011; Penney & Spector, 2005).

Penelitian mengenai CWB mulai disadari sebagian besar akademisi di pertengahan tahun 1990 an. Tindakan kekerasan yang terjadi di tempat kerja, dipandang sebagai pemicu munculnya CWB saat itu (Spector & Fox, 2005). Para peneliti, praktisi, manajer, dan publik ketika itu melihat beragam peristiwa kejahatan mulai yang paling ringan, seperti dengan sengaja tidak menyampaikan informasi, menyebarkan berita tidak benar, sampai kepada



perilaku yang lebih serius seperti pencurian barang milik perusahaan dan ancaman fisik terhadap rekan kerja.

Beragam istilah digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya untuk menggambarkan CWB, seperti perilaku kerja menyimpang (O'Neill et al., 2011; Robinson & Bennett, 1995); perilaku agresif (Fox & Spector, 1999; L. Greenberg & Barling, 1999; Vigoda, 2002), perilaku antisosial (Vardi & Wiener, 1996); serta perilaku kerja kontraproduktif (Fox et al., 2001; Klotz & Buckley, 2013). Semua ragam istilah tersebut sebenarnya mengacu pada makna yang tidak berbeda, yakni sebagai perilaku kerja negatif karyawan yang dapat merugikan atau membahayakan organisasi dan anggotanya..

Dalam penelitian ini digunakan istilah perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior / CWB*) karena dalam konteks pekerjaan pada organisasi, istilah ini lebih sering digunakan dan menjadi salah satu komponen vital penilaian kinerja karyawan (Gruys & Sackett, 2003; X. Wang et al., 2010). CWB sering disamakan dengan perilaku menghindar (*deviant behavior*) atau perilaku antisosial, baik secara kualitatif maupun kuantitatif cenderung menurunkan kinerja organisasi (Hollinger & Clark, 1982; Penney & Spector, 2005). Penelitian mengenai CWB hingga saat ini tetap menjadi topik yang sangat menarik bagi organisasi dan para peneliti karena perilaku ini dapat berimplikasi pada bidang ekonomi, sosial, dan psikologis (Aubé, 2009; Bodankin & Tziner, 2009).

Riset Griffin et al. (1998); Gruys & Sackett (2003); Spector & Fox, 2002) mengemukakan bahwa hampir semua CWB diartikan sama, yakni merupakan perilaku karyawan yang merugikan organisasi dan anggota organisasi lainnya, dan biasanya ditandai dengan mengabaikan aturan organisasi serta nilai-nilai sosial. Penelitian Bowling & Beehr (2006) mengemukakan bahwa pada hakekatnya CWB memiliki definisi yang sama dengan perilaku kerja menyimpang, yakni beragam tindakan karyawan yang dimaksudkan untuk merugikan organisasi dan anggota organisasi lainnya. Menurut Robinson & Bennett (1995)

perilaku menyimpang adalah bentuk perilaku dalam organisasi yang sengaja dilakukan oleh karyawan yang ditujukan pada organisasi dan anggota organisasi lainnya, yang dipandang melanggar norma-norma organisasi serta dapat berdampak terhadap kesejahteraan organisasi dan anggota organisasi yang ada di dalamnya.

CWB dapat terjadi di semua sektor organisasi (Vardi & Wiener, 1996). Menurut Lim, Cortina, & Magley (2008) sebagian besar CWB saat itu cenderung ditujukan kepada individu dan organisasi. Meskipun demikian, penelitian Alias et al. (2013); Aquino et al. (2006) menyebutkan bahwa CWB lebih sering terjadi pada organisasi sektor publik. Indikasi lebih seringnya CWB terjadi di organisasi sektor publik ini, diperkuat oleh hasil penelitian (Dick & Rayner, 2013; Nielsen et al., 2010). Bentuk-bentuk CWB dalam penelitian terdahulu tersebut berupa ketidakhadiran karyawan tanpa izin, meninggalkan pekerjaan lebih awal dari jam yang dijadwalkan, memperpanjang waktu cuti melebihi waktu yang semestinya, intimidasi di tempat kerja, lebih banyak menggunakan waktu kerja dengan aktivitas yang tidak perlu, dan sebagainya.

Penelitian tentang taksonomi ke CWB diawali oleh Hollinger & Clark (1982) yang mengelompokkan CWB dalam dua kategori besar, yakni penyimpangan produksi atau *production deviance* (seperti, meninggalkan pekerjaan lebih awal dari yang dijadwalkan, datang terlambat, tidak masuk tanpa izin), dan penyimpangan properti atau *properti deviance* (misalnya, menyalahgunakan izin penggunaan peralatan dan izin pemakaian perlengkapan/peralatan milik organisasi).

Dalam perkembangannya, penelitian tentang CWB tidak lagi dibatasi pada kedua kategori penyimpangan tersebut, namun telah meliputi domain yang lebih luas (seperti ketidaksopanan, pelecehan verbal, pelecehan seksual). Robinson & Bennett (1995) melakukan studi empiris dan mengelompokkan CWB bukan hanya ke dalam dua kategori, melainkan menambahkan dua kategori lain sehingga menjadi empat dalam sebuah kuadran. Taksonomi

ini kemudian dikenal dengan tipologi perilaku menyimpang (*typology of deviant workplace behavior*). Dua kategori tambahan dalam tipologi tersebut adalah penyimpangan politik (*political deviance*) (misalnya, menyalahkan karyawan lain meskipun yang bersalah adalah dirinya sendiri) serta agresi pribadi (*personal aggression*) (misalnya, pelecehan verbal atau pelecehan seksual).

Dalam studi empiris lainnya, Bennett & Robinson (2000) mengemukakan bahwa riset mengenai perilaku kerja menyimpang lebih memfokuskan pada bentuk perilaku itu sendiri, dibandingkan dengan hasil atau konsekuensi dari perilaku. Perilaku kerja menyimpang karyawan tersebut dapat dibagi menjadi dua arah dimensi, yakni (1) perilaku kerja menyimpang yang ditujukan pada organisasi; dan (2) perilaku kerja menyimpang yang ditujukan pada interpersonal individu lainnya (misalnya, rekan kerja atau atasan langsung). Pembagian kedua arah dimensi perilaku kerja menyimpang tersebut sering digunakan oleh para peneliti lainnya untuk membagi dimensi CWB yang dilakukan oleh karyawan (Berry & et al., 2007; Dalal, 2005; Devonish & Greenidge, 2010; Fox et al., 2001; Penney & Spector, 2005).

Perilaku CWB dapat dikaji dari faktor-faktor pemicu (anteseden) baik dari individu, organisasi, pekerjaan maupun faktor kontekstual serta konsekuensinya (Lau et al., 2003). Penelitian yang dilakukan oleh (LeBlanc & Kelloway (2002; Penney & Spector (2005); Vigoda (2002) menyimpulkan bahwa CWB berefek negatif terhadap karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, faktor-faktor yang menyebabkan munculnya CWB sangat penting dipelajari sehingga bermanfaat untuk menurunkan biaya yang ditanggung organisasi (Bennett & Robinson, 2000; Robinson & Bennett, 1995).

Munculnya CWB menurut Martinko, Gundlach, & Douglas (2002), disebabkan oleh beberapa faktor yang terbagi atas dua bagian, yakni sebagai berikut:

- a. Faktor Situasional

Faktor-faktor yang memicu dari sisi situasional CWB terdiri atas tiga (3) hal, yakni: (1) sumber-sumber penyebab stres, misalnya terjadi penumpukan beban pekerjaan, pertentangan peran, dan konflik antar teman sekerja (Spector et al., 2006); (2) perubahan yang terjadi di tempat kerja, misalnya perubahan teknologi, penataan ulang struktur organisasi, perubahan manajemen, pemotongan gaji, ketidaknyamanan dalam bekerja, serta hukuman yang dirasakan dari organisasi (J. Kickul & Lester, 2001; Marcus & Schuler, 2004; Robinson & Morrison, 2000); serta (3) persepsi ketidakadilan dan atau keadilan yang dirasakan karyawan rendah (Haaland, 2002; STORMS & SPECTOR, 1987).

#### b. Faktor-faktor Disposisional

Faktor disposisional yang dapat memicu munculnya CWB, terdiri atas sikap kehati-hatian (*conscientiousness*) (Bennett & Robinson, 2000), lima dimensi kepribadian (*big five personality*) (Salgado, 2002), sifat mudah marah (*anger trait*) (A. Kwak, 2006), sikap-sikap yang cenderung berdampak negatif (*negative affect*) (Dalal, 2005), serta kontrol diri (*self control*) (Vilianueva, 2006).

Martinko et al. (2002) mengusulkan teori integratif mengenai CWB dan mengklasifikasikan antesedennya kedalam dua (2) faktor pemicu perilaku kerja kontraproduktif, yakni: (1) faktor personal/ individu, dan (2) faktor CWB. Faktor personal (individu) termasuk di dalamnya adalah karakteristik karyawan yang terlibat dalam CWB. Faktor-faktor tersebut seperti: kepuasan kerja, stres, kebiasaan, dan karakter demografi. Dalam hal ini, tidak termasuk karakter kepribadian (integritas dan kehati-hatian) (Ones et al., 1993; Salgado, 2002). Hasil penelitian Cohen, Panter, & Turan (2013) menunjukkan bahwa usia, gender, intensitas keluar dan konflik interpersonal dalam pekerjaan dapat menjadi prediktor CWB.

Meta analisis secara kualitatif yang telah dilakukan Lau et al. (2003) membagi faktor situasional CWB ke dalam tiga (3) kategori, yaitu: (1) organisasi, (2) pekerjaan, dan (3) faktor

kontekstual. Faktor organisasi, termasuk bagaimana persepsi seseorang dengan coraknya yang khas ketika masuk dalam dunia kerja (Ostroff, 1993), yakni monitoring supervisi, pengaruh kelompok, kebijakan organisasi dalam hal mencegah pencurian.

Faktor pekerjaan, termasuk di dalamnya adalah iklim kerja (kompleksitas pekerjaan, risiko pekerjaan, saling ketergantungan, dan sebagainya). Hasil penelitian Bowling & Burns (2015) menunjukkan bahwa konflik interpersonal, kepuasan kerja dan *organizational constrain* pada pekerja pria lebih kuat menyebabkan terjadinya CWB dibanding pekerja wanita.

Faktor kontekstual, melibatkan perbedaan sejumlah variabel lingkungan yang berpotensi dalam pengambilan keputusan individu untuk terlibat dalam proses ketidakjujuran (Murphy, 1993). Faktor ini misalnya angkatan kerja, kesenjangan ekonomi, kesempatan untuk maju, dan keadilan organisasional.

Faktor keadilan organisasional dinilai dapat memengaruhi keputusan karyawan apakah akan terlibat dalam CWB atau tidak (Henle, 2005). Penelitian sebelumnya (Everton et al., 2007; Jawahar, 2002; Masterson et al., 2000; Srikanth & Gurnathan, 2013) menyatakan bahwa CWB merupakan bentuk reaksi karyawan terhadap ketidakadilan yang dirasakan dalam organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang merasa tidak memperoleh keadilan atau diperlakukan secara tidak adil, akan lebih memungkinkan untuk terlibat dalam keputusan berperilaku yang bisa merugikan organisasi dan anggota organisasi lain. Metaanalisis yang dilakukan Berry & et al. (2007) menunjukkan bahwa ada tiga kelompok yang menjadi antecedent secara teoretis dari perilaku kerja kontraproduktif. Kelompok pertama adalah variabel kontekstual, seperti: persepsi keadilan, terutama keadilan interaksional dan keadilan prosedural. Kelompok kedua adalah yang masuk ke dalam variabel afektif, seperti: kepuasan kerja dan *negative affect*. Kelompok ketiga adalah variabel-variabel disposisional, terutama kepribadian.

Persepsi karyawan yang diperlakukan tidak adil (keadilan yang dirasakannya rendah), akan menghasilkan kinerja buruk. Kinerja buruk tersebut berupa CWB, seperti ketidakhadiran, keterlambatan masuk kerja, pulang kerja lebih awal dari yang dijadwalkan, pencurian, pelecehan verbal, *burnout* dan bentuk penyimpangan kerja lain dibandingkan karyawan yang diperlakukan secara adil (Greenidge et al., 2014; M. Nasir & Bashir, 2012).

Dari faktor-faktor pemicu munculnya CWB tersebut, peneliti tertarik untuk mendalami dan mengkaji faktor situasional, khususnya mengenai persepsi ketidakadilan atau persepsi keadilan yang rendah. Hal ini didasarkan pada alasan-alasan sebagai berikut:

**Pertama**, hasil metaanalisis yang telah dilakukan Colquitt et al., (2013) menghasilkan: (1) keadilan (informasional, prosedural, distributif, dan interpersonal) berhubungan negatif signifikan dengan CWB, namun hubungan tersebut tidak cukup kuat. Terjadinya hubungan yang seperti ini diduga karena ada variabel yang mengintervensi. Metaanalisis yang dilakukan Cohen-Charash & Spector (2002) menunjukkan adanya hubungan negatif antara keadilan prosedural dan CWB. Hasil penelitian Berry & et al., (2007) menemukan terdapatnya hubungan negatif antara keadilan interaksional dan CWB.

**Kedua**, perhatian pada keadilan organisasional mendasarkan pada pemikiran bahwa keadilan ini menjadi isu besar dan berperan vital bagi para pegawai /karyawan (Forret & Love, 2008). Faktor keadilan organisasional dipandang dapat berpengaruh terhadap keputusan karyawan apakah akan ikut terlibat dalam perilaku kerja menyimpang atau tidak melakukan (Henle, 2005).

Keadilan organisasional pada awalnya terbagi menjadi tiga dimensi, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Konovsky, 2000). Ketiga dimensi keadilan organisasional tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Keadilan distributif merupakan persepsi keadilan tentang alokasi keluaran dalam organisasi (Colquitt, 2001). Keadilan distributif mengacu pada teori *equity* Cropanzano, Prehar, & Chen (2002) yang



menyatakan bahwa individu mendefinisikan keadilan hanya pada perbandingan *outcomes* yang diterima, sehingga hubungannya cenderung pada pertukaran ekonomi yang lebih sesuai disebut kontrak, yakni persetujuan untuk menciptakan kewajiban atau tidak melakukan sesuatu. Resiproksi pertukaran ekonomi akan terbatas pada perilaku *in-role* karena karyawan hanya melihat sedikit kemungkinan melakukan hal yang melebihi dari perjanjian kontrak khusus.

Keadilan prosedural (*procedural justice*) adalah persepsi keadilan dalam hal aturan atau prosedur yang digunakan untuk menentukan alokasi distribusi di antara karyawan (Colquitt, 2001). Pengertian ini diperkuat oleh Aquino et al. (1999) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan keadilan dan kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan beragam keputusan dalam organisasi. Prosedur yang dipandang adil harus memenuhi beberapa kriteria, yakni: *consistency, lack of bias, correctness, representation, accuracy, ethically* (Greenberg & Leventhal, 1976). Menurut Moorman (1991), persepsi adil juga dilihat dari perlakuan pihak manajemen dalam melaksanakan prosedur mereka.

Menurut Jawad, Raja, Abraiz, & Tabassum (2012) keadilan interaksional merujuk pada sejauh mana otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Secara umum dapat dikatakan bahwa keadilan interaksional menunjukkan keadaan kegiatan yang bukan bersinggungan dengan pekerjaan, tetapi lebih dominan kepada aspek interaksi baik secara informasi maupun antarpersonal (Yaghoubi, Afshar, & Javadi, 2012). Robbins & Judge (2012) menyatakan bahwa keadilan interaksional sebagai persepsi individu mengenai tingkat (level) sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan bermartabat, perhatian, serta rasa hormat. Menurut Colquitt (2001) keadilan interaksional memperlihatkan tingkat seseorang diperlakukan secara baik, hormat, santun, dan dihargai.

Berdasar penelitian Colquitt et al. (2001) dimensi keadilan organisasional yang dinilai sangat relevan dalam menjelaskan hubungan pertukaran sosial adalah keadilan prosedural dan

keadilan interaksional, sedangkan keadilan distributif dinilai lebih relevan digunakan dalam menjelaskan hubungan pertukaran ekonomi. Di samping itu menurut hasil penelitian Barclay et al. (2005; Cropanzano et al. (2002); Cropanzano & Mitchell (2005); Tekleab et al. (2005), ketika seorang pegawai atau karyawan dalam sebuah organisasi mendapat ketidakadilan yang dirasakan dengan menunjukkan perlakuan tidak adil dalam pertukaran sosial, maka yang bersangkutan akan menunjukkan reaksi negatif dalam bentuk emosi, sikap, dan atau perilaku negatif lain.

Studi metaanalisis yang dilakukan Cohen-Charash & Spector (2002); Dalal (2005) menyebutkan bahwa keseluruhan dimensi keadilan organisasional dapat digunakan untuk memprediksi CWB. Di antara dimensi keadilan organisasional tersebut yang lebih kuat pengaruhnya terhadap CWB adalah keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Cohen-Charash & Spector (2002) dalam hasil meta analisisnya melihat adanya hubungan negatif keadilan prosedural dan CWB, sedangkan Berry & et al. (2007) menemukan hubungan negatif antara keadilan interaksional dan CWB. Menurut Cohen-Charash & Spector (2002) keadilan prosedural merupakan prediktor yang kuat / kokoh (*robust*) untuk dapat memprediksi adanya CWB. Menurut Aquino et al. (1999) prediktor yang dinilai paling kuat memprediksi CWB adalah keadilan interaksional.

Ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh keadilan organisasional terhadap CWB terutama keadilan prosedural (*procedural justice / procedures fairness*) dan keadilan interaksional terhadap kedua dimensi CWB, penelitian empiris Aquino et al. (1999) menyatakan bahwa keadilan interaksional berhubungan negatif dan signifikan dengan kedua dimensi CWB baik yang ditujukan pada organisasi maupun pada personal. Keadilan prosedural hanya signifikan berhubungan negatif dengan CWB yang ditujukan pada interpersonal individu lain, dan tidak signifikan berhubungan negatif dengan CWB yang ditujukan bagi organisasi. Sebaliknya hasil menunjukkan bahwa keadilan prosedural hanya signifikan berhubungan

negatif dengan CWB yang ditujukan terhadap organisasi, namun tidak signifikan berhubungan negatif dengan CWB yang ditujukan pada personal (individu). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keadilan prosedural bukan merupakan prediktor terbaik dalam memprediksi CWB, khususnya pada dimensi CWB yang ditujukan pada organisasi (Devonish & Greenidge, 2010; El Akremi et al., 2010). Hasil penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian Lara & Verano-Tacoronte (2007) yang menunjukkan hubungan yang lemah antara keadilan prosedural dengan CWB (pada 1547 dosen di universitas negeri di Spanyol). Hasil riset Chernyak-Hai & Tziner (2014) menunjukkan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap CWB adalah marginal dibandingkan pengaruh iklim etis organisasi dan LMX terhadap CWB.

Ada beberapa isu yang mendasari pentingnya penelitian ini dilakukan. Beberapa isu tersebut adalah sebagai berikut:

#### **Issue Riset Pertama**

Issue ini berfokus pada hasil riset keadilan organisasional terhadap CWB yang tidak konsisten. Penjelasan mengenai issue riset pertama adalah sebagai berikut:

Berdasar hasil penelitian Aquino et al. (1999); Berry & et al. (2007); Cohen-Charash & Spector (2002); Colquitt (2001); Colquitt et al. (2013); Colquitt & Chertkoff (2002); Dalal (2005); Devonish & Greenidge (2010); El Akremi et al. (2010); Fox et al. (2001) dapat dinyatakan bahwa sebagian besar dari penelitian-penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang lebih kuat antara kedua dimensi keadilan (prosedural dan interaksional) dengan CWB, **namun tidak konsisten** karena masih ada beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan lemah (Fox et al., 2001; Pablo Zoghbi-Manrique de & Domingo, 2007).

Meta analisis yang dilakukan Cohen-Charash & Spector (2002) seperti tampak pada 153 artikel yang terpublikasi pada tahun 1979-2001 (190 sampel), menunjukkan adanya hubungan kuat antara keadilan distributif dengan kepuasan hasil, kepercayaan, kepuasan kerja dan komitmen afektif. Ada hubungan yang sedang antara keadilan distributif dan perilaku

menghindar (*withdrawal*), evaluasi sistem wewenang, serta ada hubungan lemah antara keadilan distributif dengan kinerja. Penelitian Cohen-Charash & Spector (2002); Colquitt (2001) menunjukkan adanya hubungan sedang antara keadilan prosedural dengan OCBO, perilaku menghindar, reaksi negatif serta evaluasi sistem wewenang. Selain itu, hasil penelitian Cohen-Charash & Mueller (2007); Cohen-Charash & Spector (2002); Colquitt (2001) menunjukkan hubungan sedang antara keadilan interaksional dengan perilaku menghindar. Penelitian yang menghubungkan keadilan distributif dengan CWB juga dilakukan oleh (Chernyak-Hai & Tziner, 2014) akan tetapi hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap CWB adalah marginal. Adanya hasil yang tidak konsisten pada riset-riset sebelumnya, penelitian untuk mengkaji lebih lanjut hubungan keadilan organisasional dengan CWB ini perlu dilakukan.

### **Issue Riset Kedua**

Issue ini berfokus pada pentingnya dilakukan penelitian lintas level. Penjelasan mengenai issue riset kedua adalah sebagai berikut:

Menurut sejarahnya, penelitian mengenai keadilan organisasional cenderung difokuskan pada bagaimana perilaku yang *fair* berakibat terhadap proses unit/kelompok. Sebagian besar karyawan akan lebih berbahagia dan kelompok kerja/unit kerja akan lebih lebih optimal ketika anggota-anggota di dalam unit tersebut mempercayai bahwa mereka diperlakukan secara *fair* (Kirkman et al., 2000; Phillips et al., 2001). Mossholder (1998) menyatakan bahwa pendekatan individual gagal dalam mengatasi konteks sosial ketika berhubungan dengan pembentukan persepsi keadilan.

Dalam sebuah unit/kelompok, setiap anggota saling berinteraksi, melakukan pengamatan perilaku antara satu dengan yang lain, dan terikat dalam pemahaman guna

membangun persepsi bersama untuk mengevaluasi keadilan yang diterapkan dalam organisasi (Li & Cropanzano, 2009; Naumann & Bennett, 2000; Simons & Roberson, 2003). Konsisten dengan pernyataan tersebut, penelitian di masa kini disarankan melihat keadilan sebagai sebuah properti dan dapat terbentuk atas dasar interaksi diantara setiap anggota dalam unit/kelompok yang sama. Persepsi yang terbentuk ini kemudian disebut **iklim keadilan** (*justice climate*).

Sesuai dengan pendapat Liao & Rupp (2005), terdapat kebutuhan besar penelitian lintas level untuk menggali pengaruh persepsi keadilan (level kelompok) terhadap variabel *outcomes* (dengan level individu). Analisis lintas level (*cross-level*) menjelaskan bahwa perlakuan yang muncul dalam konteks keadilan (level kelompok) berpengaruh berbeda terhadap sikap dan perilaku individu di tempat kerja bila dibandingkan persepsi keadilan level individu.

Hasil meta analisis Lau et al. (2003) merekomendasikan bagi penelitian selanjutnya untuk menguji bagaimana interaksi antara faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasional (seperti: iklim keadilan organisasional) berdampak terhadap CWB, sehingga perlunya penelitian lintas level dilakukan. Penelitian lintas level dilakukan ketika menguji pengaruh level yang lebih tinggi (organisasi atau unit/kelompok) terhadap level yang rendah. Konstruk iklim keadilan organisasional dianggap penting oleh peneliti dalam riset ini karena hingga saat ini masih minim didiskusikan dan sesuai rekomendasi Li & Cropanzano (2009) untuk melanjutkan riset lanjutan mengenai *multifoci* iklim keadilan dalam level kelompok/unit.

Pengujian lintas level dibantu dengan alat analisis *Hierarchical Linear Modeling* (HLM). Seibert, Silver, & Randolph (2004) menyatakan bahwa HLM merupakan alat analisis yang tepat untuk menguji model lintas level (*cross level*) yang di dalamnya ada variansi pada level individu dan variansi level kelompok dengan luaran level individu. Metode HLM tetap mempertimbangkan variansi di dalam unit dan variansi di antara unit (Hofmann, 1997). Metode tersebut tetap mempertimbangkan peran individu dan unit sekaligus. Beberapa penelitian iklim

keadilan organisasional juga telah menggunakan metode HLM seperti (H. Liao & Rupp, 2005; Mayer et al., 2007; Kevin Mossholder et al., 1998; Naumann & Bennett, 2000; Spell & Arnold, 2007; Tangirala & Ramanujam, 2008; Yang et al., 2007).

### **Issue Riset Ketiga**

Issue riset ini berfokus pada peran LMX sebagai pemediasi hubungan iklim keadilan organisasi dengan CWB dijelaskan sebagai berikut:

Hubungan antara organisasi dan anggota seringkali diwujudkan dalam bentuk pertukaran sosial (Chernyak-Hai & Tziner, 2014). Berdasar hal tersebut, penelitian ini menggunakan dasar pada teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Salah satu bentuk pertukaran adalah *leader-member exchange* (LMX). Menurut teori pertukaran sosial Blau (1964); Gouldner (1960), persepsi dan sikap positif terhadap keadilan yang berasal dari organisasi tempatnya bekerja, akan memotivasi karyawan bersama organisasi menumbuhkan hubungan pertukaran yang lebih baik. Pendapat ini relevan dengan kajian yang telah dilakukan Organ berhubungan dengan pertukaran sosial, yang menjelaskan bahwa karyawan akan berperilaku positif ketika keadilan (*fairness*) dipraktikkan (Asgari et al., 2008; Giap et al., 2005; Tang & Tang, 2012). Menurut Forret & Love (2008), keadilan organisasional menjadi isu penting dan sangat dipedulikan para karyawan. Perlakuan adil dapat meningkatkan kualitas hubungan pertukaran pemimpin-anggota, serta menurunkan perilaku kerja kontraproduktif (Colquitt et al., 2013).

Penelitian ini mengkaji mekanisme teori pertukaran sosial dalam hubungan pengaruh iklim keadilan organisasional (anteseden) terhadap CWB. Mekanisme hubungan ini, membutuhkan intervensi variabel lainnya yang berfungsi sebagai pemediasi, yakni pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange /LMX*). Pillai, Scandura, & Williams (1999) menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Penelitian Burton, Sablinski, & Sekiguchi



(2008) menunjukkan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional berhubungan cukup kuat dan signifikan terhadap kualitas LMX. Keadilan interaksional berhubungan paling kuat dengan kualitas LMX dibanding keadilan prosedural dan keadilan distributif. Hasil penelitian Cropanzano et al. (2002) menunjukkan bahwa keadilan interaksional lebih dapat memprediksi LMX dibanding keadilan prosedural. Meta analisis yang dilakukan Lebron et al. (2018) tentang LMX pada 247 studi (sejumlah 21 anteseden dan 16 konsekuensi) menunjukkan bahwa LMX sering memainkan peran mediasi dalam hubungan antara anteseden dan konsekuensinya. Menurut Lebron et al. (2018) meskipun pertukaran pemimpin-anggota (LMX) telah diteliti selama hampir 40 tahun yang lalu, namun riset empiris yang komprehensif anteseden dan konsekuensinya belum dilakukan.

#### **Issue Riset keempat:**

Issue riset keempat mengenai pengaruh perubahan identitas organisasi dalam hal persepsi keadilan organisasional serta dampaknya pada LMX dan CWB dijelaskan sebagai berikut:

Menurut Lau et al. (2003), faktor organisasional (seperti, kondisi fisik organisasi, iklim organisasi, termasuk perubahan organisasi) turut dipertimbangkan dalam mempengaruhi munculnya CWB. Bila dilihat dari pendekatan perubahannya, Glueck (1969) membagi dua pendekatan, yaitu: (1) pendekatan struktur (*structural approach*) (menurut teori organisasi klasik) di dalamnya meliputi perubahan struktur kerja dan organisasi formal dan (2) pendekatan perilaku (*behavioral approach*).

Mekanisme struktural menurut pendekatan struktur meliputi tiga hal, yakni:

- (1) Perubahan struktur yang digunakan oleh departemen perencanaan dan konsultan manajemen dalam upaya menyelesaikan masalah-masalah organisasi (misalnya: mendefinisikan pekerjaan, perubahan isi pekerjaan, hubungan antar bagian, mekanismekoordinasi, fungsilogis divisi-divisi, dan pengendalian).

- (2) Pendekatan rekayasa sosial, mencoba untuk meningkatkan kinerja dengan cara memodifikasi aliran tugas guna menyesuaikan dengan aliran pekerjaan. Pendekatan ini melibatkan SDM untuk menyesuaikan dengan struktur yang baru.
- (3) Memodifikasi struktur untuk menyesuaikan dengan kebutuhan komunikasi dalam beragam pekerjaan (seperti, struktur komunikasi tersentral untuk tugas-tugas yang dilakukan rutin/berulang dan sistem terbuka untuk tugas-tugas yang tidak terstruktur).
- (4) Desentralisasi untuk mengurangi koordinasi dan meningkatkan pengendalian dalam sub unit, meningkatkan motivasi dalam perilaku berorientasi tujuan melalui mekanisme tersentral dalam hal keputusan, kekuasaan, wewenang dan informasi dengan respon yang lebih cepat dan fleksibel melalui otonomi.

Perubahan organisasi menurut Glueck (1969) terbagi atas lima (5) dimensi, yakni: (1) kontinum berdasar perencanaan atau tidak terencana. Dalam sosiologi lama, hal ini dikategorikan dalam model rasional dan model sistem, (2) ukuran dan wilayah perubahan (3) tingkatan darimana perubahan organisasi dimulai, (4) perubahan inkremental atau perubahan keseluruhan, dan (5) elemen apa dari organisasi yang akan dilakukan perubahan (produk/jasa, teknologi, manusia atau struktur organisasi).

Bila dilihat dari pendekatan perubahannya, Glueck (1969) membagi dua pendekatan, yaitu: (1) pendekatan struktur (*structural approach*) (menurut teori organisasi klasik) di dalamnya meliputi perubahan struktur kerja dan organisasi formal dan (2) pendekatan perilaku (*behavioral approach*).

Pendekatan perilaku dalam perubahan organisasi dilakukan dengan memodifikasi nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan individu dalam organisasi. Individu secara otomatis akan melakukan modifikasi struktur dan meningkatkan kinerja setelah nilai-nilai mereka diubah.

Perubahan organisasi dapat juga berupa perubahan identitas (Brickson, 2005). Lebih dari seperempat abad yang lalu, perubahan identitas organisasi menjadi satu topik yang menarik

sekaligus sebagai konsep kunci dalam studi organisasi serta berhubungan dengan fenomena penting terkait dengan *stakeholder* (termasuk perilaku individu yang terlibat di dalamnya) (Brickson, 2005); respon anggota organisasi terhadap tantangan komitmen organisasional (Golden-Biddle & Rao, 1997); persaingan antar anggota (Livengood & Reger, 2010). Oleh karena itu, hingga saat ini perubahan identitas organisasi berkembang menjadi fokus studi yang dilakukan cukup intensif sekaligus membuka peluang luas dalam hal anteseden maupun konsekuensinya (Corley & Gioia, 2004; Dutton & Dukerich, 1991; Fiol, 2002; Gioia & Thomas, 1996; Ravasi & Schultz, 2006).

Perubahan organisasi ini dialami juga oleh perguruan tinggi negeri baru (PTNB) di Indonesia. Pada proses penegerian itu, seluruh aset yang dimiliki perguruan tinggi swasta baik tanah, gedung, mahasiswa diserahkan kepada negara. Penyerahan aset itu tidak disertai penyerahan sumber daya manusia berupa dosen dan tenaga kependidikannya. Berubahnya status perguruan tinggi tidak otomatis mengubah status karyawan yang bekerja pada lembaga yang bersangkutan. Status dosen dan tenaga kependidikan di seluruh Perguruan Tinggi Negeri Baru (PTNB) bukan lagi pegawai yayasan namun juga bukan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Konsekuensinya cukup serius, termasuk berdampak pada pengembangan karir dan kesejahteraan. Beberapa PTNB tersebut diantaranya adalah Universitas "Veteran" Jakarta, UPN "Veteran" Yogyakarta, UPN "Veteran" Surabaya, UPN "Veteran" Jawa Timur, Universitas Tidar, Universitas Maritim Ali Haji, Universitas Sulawesi Barat, Universitas Bangka Belitung, Universitas Samudera, Universitas 19 November Kolaka, Universitas Timor, Universitas Siliwangi, Universitas Borneo Tarakan, Politeknik Negeri Bengkalis, Politeknik Negeri Madiun, Politeknik Manufaktur Negeri Bangka Belitung, Politeknik Negeri Balikpapan, Politeknik Negeri Sambas, Politeknik Negeri Batam, Politeknik Maritim Negeri Indonesia, Politeknik Negeri Nusa Utara, ISBI Bandung, ISBI Papua dan sebagainya.

Dosen dan tenaga kependidikan yang tergabung dalam Ikatan Lintas Pegawai (ILP) sudah melakukan berbagai cara untuk menuntut kejelasan status kepegawaian mereka, baik audiensi kepada DPRD, DPR, dan sebagainya. Mereka juga melakukan audiensi di sekitar Istana Negara, Jakarta (Aksi 1805 / 18 Mei 2017). Mereka mendesak pemerintah menyelesaikan masalah peralihan status pegawai 35 PTNB dengan diangkat langsung menjadi PNS.

Perpres nomor 10 tahun 2016 tentang Dosen dan Tenaga Kependidikan mengamanatkan penyelesaian masalah PTNB paling lambat 1 tahun sejak diterbitkan tanggal 1 Februari 2016 dengan sendirinya bersifat kadaluarsa. Karenanya hingga saat ini belum terselesaikan sehingga diperlukan peraturan perundangan yang baru agar pegawai PTNB dapat langsung diangkat menjadi PNS. Mereka juga mendesak pemerintah mencabut Permenristekdikti nomor 38 tahun 2016 yang menyebutkan bahwa pegawai PTNB dapat diangkat menjadi PPPK dengan perjanjian kerja 4 tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan dan berdasarkan penilaian kerja setiap tahunnya. Status PPPK dinilai tidak berkeadilan, apalagi jika harus dikontrak 4 tahun. Mereka juga mendesak pemerintah mengevaluasi penegerian PTNB jika masalah SDM PTNB tidak terselesaikan.

Ada tiga (3) tuntutan yang disampaikan ILP kepada Presiden RI, yakni:

1. Mendesak pemerintah menyelesaikan masalah peralihan status pegawai 35 PTNB dengan diangkat langsung menjadi Pegawai Negeri Sipil (PTNB). Perpres No. 10 tahun 2016 tentang Dosen dan Tenaga Kependidikan yang mengamanatkan penyelesaian masalah PTNB paling lambat 1 tahun sejak diterbitkan tanggal 1 Februari 2016 dengan sendirinya bersifat kadaluarsa, karena hingga saat ini, masalah SDM PTNB belum juga terselesaikan.
2. Mendesak pemerintah mencabut Permenristekdikti No. 38 tahun 2016 yang menyebutkan bahwa pegawai PTNB dapat diangkat menjadi PPPK dengan perjanjian kerja untuk jangka

waktu paling lama 4 tahun dan dapat diperpanjang sesuai kebutuhan dan berdasarkan penilaian kinerja setiap tahunnya. Status Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) dinilai tidak berkeadilan, apalagi jika harus dikontrak setiap 4 tahun.

3. Mendesak pemerintah mengevaluasi penegerian PTNB jika masalah SDM tidak dapat diselesaikan.

Menurut pengakuan Sekretaris ILP PTNB Umar, S.Pd, M.Pd bahwa pengalihan status pegawai tetap PTS menjadi pegawai kontrak saat menjadi PTNB adalah kezhaliman luar biasa yang tidak berkeadilan. Oleh karena itu pemerintah wajib memberikan solusi yang berkeadilan yaitu menjadikan semua pegawai menjadi PNS melalui Perpu pengangkatan khusus pegawai PTNB. Apabila pemerintah tidak kunjung memberikan solusi yang terbaik, di kalangan aktivis ILP PTNB telah berhembus wacana mengajukan *judicial review* untuk mengevaluasi penegerian PTNB karena telah merugikan nasib ribuan pegawai. Selama perjuangan mendapatkan status kepegawaian yang berkeadilan, PTNB telah menempuh berbagai cara, misalnya dengan melakukan lobi kepada DPRD setempat, DPD RI, DPR RI, MPR RI, Setkab RI, Kemenpan hingga Kemenristek Dikti. Berbagai bentuk aksi bahkan mogok mengajar telah dilakukan PTNB. Sampai saat ini belum ada hasil yang riil.

Penelitian ini mengambil objek pada PTNB, khususnya di UPN “Veteran” Yogyakarta, UPN “Veteran” Jawa Timur, dan UPN “Veteran” Jakarta. Alasan peneliti menetapkan objek pada ketiga PTNB tersebut adalah: UPN yang terdiri dari tiga (3) universitas, dipimpin masing-masing oleh seorang rektor. Kompleksitas terjadi pada perguruan tinggi ini, karena dalam setiap UPN ada dua bahkan lebih status kepegawaian yang berbeda, sehingga secara langsung dan tidak langsung menimbulkan banyak konflik, karena tidak lagi berada dalam naungan satu yayasan namun di bawah kementerian Ristek Dikti. Ketika masih menjadi Perguruan Tinggi Swasta (PTS), ketiga UPN tersebut berada dalam naungan satu yayasan, yakni Yayasan Kejuangan Panglima Besar Sudirman (YKPBS).

**Universitas Pembangunan Nasional (UPN) "Veteran"** semula adalah suatu lembaga pendidikan tinggi yang didirikan atas prakarsa para pejuang kemerdekaan R.I dengan nama Akademi Pembangunan Nasional (APN) "Veteran" yang didirikan di kota [Yogyakarta](#), berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Veteran nomor :139/Kpts/1965, tanggal 2 Oktober 1958.

Dalam rangka peningkatan APN "Veteran" berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Veteran dan Demobilisasi nomor : 140/Kpts/1965, tanggal 30 Juli 1965, APN "Veteran" berubah namanya menjadi Perguruan Tinggi Pembangunan Nasional (PTPN) "Veteran". Pada tahun 1965 atas usul beberapa anggota Veteran yang berdomisili di luar Yogyakarta terjadi pengintegrasian dari beberapa Perguruan Tinggi, yaitu Universitas Veteran Nasional [Surakarta](#) menjadi PTPN "Veteran" cabang Surakarta, akademi Perusahaan Veteran [Surabaya](#) menjadi PTPN "Veteran" cabang Surabaya. Kemudian pada tahun 1967 menyusul Akademi Tekstil, Akademi Bank dan Akademi Tatalaksana Pelayaran Niaga "Jos Soedarso" yang bernaung di bawah Lembaga Pendidikan Kader Pembangunan (LPKP) yaitu suatu lembaga pendidikan yang diusahakan dan diasuh oleh para anggota Veteran di [Jakarta](#), menjadi PTPN "Veteran" cabang Jakarta, dengan Surat Keputusan Menteri Urusan Veteran dan Demobilisasi nomor : 09/Kpts/Menvet/1967 tanggal 21 Februari 1967. Dengan demikian PTPN "Veteran" tersebar di empat kota besar yaitu Yogyakarta sebagai pusatnya, sedangkan Surakarta, Surabaya dan Jakarta merupakan cabang-cabangnya.

Dalam perkembangan selanjutnya PTPN "Veteran" Surakarta yang hanya terdiri dari 2 (dua) Fakultas yaitu Fakultas [Geografi](#) dan [Fakultas Kedokteran](#), berdasarkan Surat Keputusan Menhankam/Pangab nomor : Skep/B/503/V/1973 tanggal 22 Mei 1973, Fakultas Geografi dihapuskan, sehingga PTPN "Veteran" cabang Surakarta tinggal 1 (satu) fakultas, yaitu Fakultas Kedokteran, inipun akhirnya pada tahun 1975 bergabung dengan [Universitas Negeri Sebelas Maret](#) (UNS) Surakarta.

LPKP yang semula menaungi ketiga Akademi yaitu Akademi Tekstil, Bank dan Tatalaksana Pelayaran Niaga "Jos Soedarso" di Jakarta, adalah suatu Lembaga yang berbadan Yayasan yang didirikan oleh anggota-anggota Veteran Pejuang Kemerdekaan, dengan tujuan :

1. Untuk memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada para Veteran Pejuang Kemerdekaan, alat-alat negara bebas tugas/pensiun dan tenaga-tenaga muda lainnya untuk memperdalam pengetahuan dalam rangka pembangunan masyarakat Indonesia.
2. Mempersiapkan tenaga-tenaga ahli kader pembangunan yang berjiwa patriotik, sejiwa dengan makna pola pembangunan semesta, menuju masyarakat Indonesia yang sentosa adil dan makmur.

Dengan dihapuskannya Departemen Transmigrasi, Veteran dan Demobilisasi, yang semula adalah Departemen Urusan Veteran dan Demobilisasi, pengelolaan PTPN "Veteran" selanjutnya bernaung di bawah [Departemen Pertahanan](#) Keamanan/ABRI.

Dalam rangka pengembangan PTPN "Veteran", melalui Surat Keputusan Menhankam/Pangab nomor : Skep/1555/XI/1977 tanggal 5 November 1977, PTPN "Veteran" berubah namanya menjadi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran".

Berdasarkan Surat Keputusan bersama (SKB) antara Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Pertahanan Keamanan nomor :0307/0/1994, Kep/10/XI/1994 tanggal 29 November 1994, UPN "Veteran" terhitung mulai tanggal 1 April 1995, mengalami perubahan dari status Kedinasan menjadi [Perguruan Tinggi Swasta](#) (PTS). Dengan perubahan tersebut UPN "Veteran" yang semula pembinaannya bernaung di bawah Departemen Hankam, beralih tanggung jawab pembinaannya ke Yayasan Kejuangan Panglima Besar Sudirman (YKPBS) sesuai dengan Surat Keputusan Menhankam nomor : Kep/03/II/1993 tanggal 27 Februari 1993.

Pada 6 Oktober 2014 **Universitas Pembangunan Nasional 'Veteran' Yogyakarta** kembali menjadi **Perguruan Tinggi Negeri (PTN)** di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yang diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia ke-6, Bapak Prof Dr Susilo



Bambang Yudhoyono di Surabaya. Melalui Peraturan Presiden RI Nomor 121 Tahun 2014 tentang Pendirian Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta tanggal 6 Oktober 2014 dan diundangkan pada tanggal 9 Oktober 2014 maka UPNV Yogyakarta telah berubah status kelembagaannya dari Perguruan Tinggi Swasta menjadi Perguruan Tinggi Negeri di bawah Satuan Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Perubahan status kelembagaan ini berimplikasi pada perubahan tata kelola universitas, utamanya tata kelola SDM, Keuangan dan Aset.

Secara umum, setelah UPNV ditetapkan menjadi PTN, baik sebelum atau setelah ditetapkan menjadi Satker kemenristekdikti, belum otomatis menyelesaikan masalah SDMnya, baik bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kementerian Pertahanan maupun Pegawai tetap Yayasan atau pegawai Non PNS. Penyelesaian masalah PNS Kemenhan lebih bersifat administratif, seperti tercantum dalam Pasal 6a perpres Penegrian. Di sisi lain, masalah PTY bersifat substantif karena upaya penyelesaiannya belum didukung oleh peraturan perundangan. Dalam pasal 6b dinyatakan “ pegawai bukan PNS dapat diangkat menjadi CPNS sepanjang memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan ditugaskan pada Universitas Pembangunan Nasional”. UU Nomor 5 tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara (ASN) menyebutkan ada 2 jenis ASN yakni Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Pengangkatan PNS yang merujuk pada PP 11 tahun 2002 dan PerKa BKN 11 tahun 2002 tidak memberikan dasar untuk perlakuan secara khusus bagi pegawai non PNS di Perguruan Tinggi Negeri Baru (PTNB).

Masalah status kepegawaian PTY dibedakan menjadi 2 bagian, yaitu masalah kepegawaian bagi Dosen (tenaga pendidik) dan masalah kepegawaian bagi tenaga administrasi (Tenaga Kependidikan/Tendik). Masalah kepegawaian bagi dosen muncul ketika Perpres ini berlaku, status dosen PTY setelah menjadi PTN menjadi tidak jelas sebab setelah proses

penegrian, sudah tidak lagi berada di bawah payung yayasan (sudah tidak lagi menjadi pegawai tetap yayasan).

Masalah kepegawaian untuk tenaga kependidikan adalah belum ada peraturan khusus yang mengatur mengenai status tenaga kependidikan PTY setelah menjadi PTNB. Peraturan yang ada terkait dengan pengangkatan pegawai, baru bersifat general seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Masalah ini muncul selain karena substansi peraturan perundangan yang belum ada belum bisa menyelesaikan masalah kepegawaian PTNB. Dalam perpres tersebut tidak menyebutkan peraturan peralihan dan belum ada tindak lanjut dari kementerian terkait pasca dikeluarkannya Perpres (Pasal 7).

Sebagai implikasi dari ketidakjelasan status pegawai Non PNS pasca ditetapkannya PTNB sebagai PTN di bawah Satker Kemenristekdikti, telah menimbulkan masalah keuangan khususnya dalam hal pembayaran atau belanja pegawai bagi pegawai Non PNS. Sesuai peraturan perundangan, seluruh aktivitas dan belanja pegawai PTN akan dibiayai oleh APBN dan PNB. Menurut UU No.5 tahun 2014 tentang ASN, pegawai yang dibiayai oleh APBN dan PNB adalah pegawai yang telah memiliki status jelas sebagai PNS dan PPPK. Aturan ini dipertegas oleh UUNo.12 tahun 2012 dan Permendikbud No. 84 tahun 2013 mengenai dosen PTN. Belum jelasnya status kepegawaian non PNS ini, mengakibatkan kesulitan dalam mengeluarkan anggaran atau membiayai gaji dan tunjangan pegawai Non PNS. Kondisi pegawai non PNS yang terjadi di UPN "Veteran" Yogyakarta ini dialami juga oleh pegawai-pegawai yang tergabung dalam ILP.

Menurut Brickson (2005), perubahan identitas sebuah organisasi, akan menimbulkan perubahan dalam perilaku karyawannya, termasuk apakah perilaku positif yang semakin meningkat atau perilaku negatif. Perubahan identitas ini tentu berimplikasi pada persepsi iklim keadilan yang dirasakan, pengaruhnya terhadap hubungan pemimpin dan anggota (LMX), serta dampaknya terhadap perilaku pegawai, sehingga perlunya penelitian ini dilakukan di PTNB,

khususnya di UPN "Veteran" Yogyakarta, UPN "Veteran" Jawa Timur, dan UPN "Veteran" Jakarta.

Ada tiga (3) *gap researches* yang mendasari penelitian ini perlu dilakukan, yakni:

**1. Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian-penelitian sebelumnya mengenai keadilan organisasi dan pentingnya penelitian lintas level**

Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif dari hasil riset-riset sebelumnya yang dilakukan Aquino et al. (1999); Berry & et al. (2007); Cohen-Charash & Spector (2001, 2002); Colquitt (2001); Colquitt et al. (2013); Colquitt & Chertkoff (2002); Dalal (2005); Devonish & Greenidge (2010); El Akremi et al. (2010); Fox et al. (2001) dapat dinyatakan bahwa sebagian besar dari penelitian-penelitian tersebut menunjukkan hubungan yang lebih kuat antara kedua dimensi keadilan (prosedural dan interaksional) dengan CWB. Hasil riset-riset sebelumnya tersebut **tidak konsisten** karena masih ada beberapa hasil penelitian yang menunjukkan hubungan lemah (Fox et al., 2001; Pablo Zoghbi-Manrique de & Domingo, 2007).

Penelitian keadilan organisasional saat ini mengalami perkembangan signifikan, yang semula pada individu, berkembang menggunakan struktur kerja dalam tim, sehingga penelitian tentang keadilan organisasional berasumsi bahwa konsekuensi dari keadilan organisasional adalah *setting* tim kerja (Colquitt, 2001); Kirkman et al. (2000); Mossholder et al (1998); Phillips et al. (2001) menyatakan bahwa pendekatan individual gagal dalam mengatasi konteks sosial ketika berhubungan dengan pembentukan persepsi keadilan. Keadilan organisasional memusatkan perhatian pada konteks dan iklim yang merepresentasikan persepsi yang dibagikan di antara para anggota atas perlakuan pihak berwenang dalam unit kerja (Colquitt et al., 2002); Mossholder et al. (1998); Naumann & Bennett (2000). Terminologi iklim keadilan pertama kali diperkenalkan oleh Naumann & Bennett (2000).

Menurut Naumann & Bennett (2000), iklim keadilan merupakan kognisi level unit/kelompok mengenai bagaimana sebuah kelompok diperlakukan sebagai sekumpulan manusia yang memiliki persepsi sama. Pemahaman mengenai iklim keadilan cukup berpengaruh lebih kuat terhadap karyawan (Ehrhart, 2004; Lavelle et al., 2007; Roberson & Colquitt, 2005). Keadilan level unit bercirikan: menggantikan sikap individualistis dan menjadi konsep yang relatif baru. Untuk itu diperlukan analisis lintas level (*cross-level analysis*) untuk menguji iklim keadilan yang sudah memiliki validitas dalam memprediksi sikap dan perilaku individu level unit melebihi persepsi keadilan level individual (Mossholder et al., 1998; Naumann & Bennett, 2000). Seibert et al. (2004) menyatakan bahwa *Hierarchical Linear Modeling* (HLM) merupakan alat analisis yang tepat untuk menguji model lintas level (*cross level*) yang di dalamnya ada variansi pada level individu dan variansi level kelompok dengan luaran level individu.

## 2. Peran Pertukaran pemimpin-anggota (LMX) sebagai pemediasi

Berdasarkan kajian Colquitt et al. (2001, 2013); Organ (1990); Tang & Tang, (2012), penelitian ini memasukkan peran LMX dalam memediasi pengaruh iklim keadilan organisasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB), mengingat pengaruh iklim keadilan organisasional terhadap CWB tidak konsisten. Berdasar hasil riset-riset tersebut, dimungkinkan ada variabel lain yang dipengaruhi langsung oleh keadilan organisasional, yaitu LMX. Penelitian Burton et al., (2008); Cropanzano et al., (2002); Pillai et al., (1999) menemukan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional berhubungan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Riset Liao & Hui (2019) menemukan pengaruh keadilan interaksional dalam meningkatkan kualitas LMX. Ketika kualitas LMX meningkat akan berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB) (Dansereau Jr et al., 1975; Erdogan & Liden, 2006; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidyarthi et al., 2010). Atas dasar riset-riset tersebut, penelitian ini

akan menguji peran LMX sebagai pemediasi (baik pemediasi parsial maupun pemediasi sempurna) pengaruh iklim keadilan organisasional terhadap CWB.

### **3. Perubahan status organisasi dan pengaruhnya terhadap persepsi keadilan organisasi yang dirasakan, serta dampaknya terhadap LMX dan CWB**

Perubahan identitas organisasi hingga saat ini berkembang menjadi fokus studi yang dilakukan cukup intensif sekaligus membuka peluang luas dalam hal anteseden maupun konsekuensinya (Corley & Gioia, 2004; Dutton & Dukerich, 1991; Fiol, 2002; Gioia & Thomas, 1996; Ravasi & Schultz, 2006). Perubahan identitas organisasi dirasakan pula oleh seluruh dosen dan tendik di lingkungan UPN “Veteran”. Hasil wawancara awal peneliti dengan beberapa dosen dan tendik pada UPN “Veteran” Yogyakarta, ditemukan fakta bahwa perubahan status perguruan tinggi membuat mereka tidak memiliki status kepegawaian yang jelas. Perubahan status ini juga berdampak pada persepsi keadilan organisasi yang rendah, terutama dalam hal keadilan distributif. Persepsi keadilan organisasi yang dirasakan rendah, berpengaruh pada hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) di setiap prodi dan meningkatnya CWB.

#### **B. Rumusan Masalah**

Penelitian ini mendasarkan pada integrasi teori pertukaran sosial dan teori keadilan organisasi. Teori pertukaran sosial dan teori keadilan dapat digunakan untuk memahami dan menjelaskan fenomena riil yang terjadi pada ketiga UPN “Veteran” saat ini. Individu yang telah bekerja cukup lama pasti menginginkan imbalan/ganjaran yang seimbang dengan kontribusinya selama ini bagi organisasi. Namun, karena perubahan status perguruan tinggi tidak diiringi dengan kejelasan status kepegawaian, khususnya pada dosen non PNS, konsekuensi yang timbul adalah adanya perasaan diperlakukan tidak adil oleh organisasi. Bila fenomena di UPN “Veteran” dikaitkan dengan teori keadilan, dosen-dosen yang merasakan

keadilan rendah, akan mengubah input yang berupa mengerahkan sedikit upaya jika imbalan yang diterimanya rendah atau memutuskan meninggalkan organisasi.

Berdasarkan penelitian empiris sebelumnya, maka masalah empirik utamanya adalah (1) masih minimalnya hasil studi yang konsisten mengenai keadilan organisasional terhadap LMX dan perilaku kerja kontraproduktif, (2) masih minimalnya penelitian menggunakan analisis lintas level pada studi-studi sebelumnya. Menurut Nauman & Bennett (2002), studi tentang iklim keadilan memiliki validitas dalam memprediksi sikap dan perilaku individu pada level kelompok melebihi persepsi keadilan level individual.

Untuk memotret kompleksitas fenomena hubungan antara iklim keadilan organisasional (prosedural, distributif, interpersonal, dan informasional), dengan CWB dimediasi pertukaran pemimpin-anggota (LMX) khususnya pada ketiga UPN “Veteran”, maka pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah iklim keadilan prosedural mempengaruhi negatif perilaku kerja kontraproduktif (CWB)?
2. Apakah iklim keadilan distributif mempengaruhi negatif perilaku kerja kontraproduktif (CWB)?
3. Apakah iklim keadilan interpersonal mempengaruhi negatif perilaku kerja kontraproduktif (CWB)?
4. Apakah iklim keadilan informasional mempengaruhi negatif perilaku kerja kontraproduktif (CWB)?
5. Apakah iklim keadilan prosedural mempengaruhi positif *Leader-Member Exchange* (LMX)?
6. Apakah iklim keadilan distributif mempengaruhi positif *Leader-Member Exchange* (LMX)?

7. Apakah iklim keadilan interpersonal mempengaruhi positif *Leader-Member Exchange* (LMX)?
8. Apakah iklim keadilan informasional mempengaruhi positif *Leader-Member Exchange* (LMX)?
9. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) mempengaruhi negatif perilaku kerja kontraproduktif (CWB)?
10. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)?
11. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh iklim keadilan distributif terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)?
12. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)?
13. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh iklim keadilan informasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk menguji pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).
2. Untuk menguji pengaruh iklim keadilan distributif terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).
3. Untuk menguji pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).
4. Untuk menguji pengaruh iklim keadilan informasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).



5. Untuk menguji pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX).
6. Untuk menguji pengaruh iklim keadilan distributif terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX).
7. Untuk menguji pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX).
8. Untuk menguji pengaruh iklim keadilan informasional terhadap *Leader-Member Exchange* (LMX).
9. Untuk menguji pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).
10. Untuk menguji apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).
11. Untuk menguji apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh iklim keadilan distributif terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).
12. Untuk menguji apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).
13. Untuk menguji apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh iklim keadilan informasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).

#### **D. Kontribusi Hasil Penelitian**

##### **1. Perspektif Teoritis**

- a. Penelitian ini menawarkan sebuah model pengembangan pengaruh iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional (pada level unit / kelompok) sebagai kerangka untuk memahami hubungan pemimpin-anggota (LMX) dan perilaku kerja kontraproduktif (CWB) pada level individu. Menurut analisis peneliti, model

penelitian ini (unit-individu-individu) masih minim dilakukan pada riset-riset sebelumnya.

- b. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah LMX berperan sebagai pemediasi pengaruh iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Apabila hasil studi menunjukkan LMX sebagai variabel pemediasi (baik parsial maupun sempurna), maka kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) dapat menjadi mekanisme untuk menjelaskan bagaimana iklim keadilan prosedural, interpersonal, dan informasional berperan vital menurunkan CWB di tempat kerja.
- c. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah LMX berkontribusi pada tinggi rendahnya CWB. Apabila hasil riset menunjukkan LMX mempengaruhi signifikan CWB, maka sesuai dengan teori LMX bahwa antara pemimpin-anggota berupaya mengembangkan kerjasama yang semakin baik di tempat kerja, sehingga berakibat pada penurunan keinginan anggota melakukan perilaku kerja kontraproduktif.
- d. Penelitian ini mengkaji peran teori pertukaran sosial dalam menjelaskan perspektif keadilan dan pengaruhnya terhadap LMX dan CWB.

## **2. Perspektif metodologis**

Isu penting dalam penelitian lintas level adalah masalah pengukuran. Dua metode pengukuran yang populer digunakan adalah agregasi (*aggregation*) dan disagregasi (*disaggregation*). Agregasi dengan cara sederhana berarti menaikkan level individu menjadi level unit/kelompok dengan merata-rata. Data pada level individu merepresentasikan data pada level unit.

Disagregasi secara sederhana berarti menurunkan level unit menjadi level individu atau menggunakan skor unit untuk skor individu. Metode disagregasi bermakna memperlakukan data pada level unit untuk data pada level individu. Data pada level unit merepresentasikan data pada level individu. Kedua metode pengukuran tersebut memiliki kelemahan, metode disagregasi mengabaikan variansi data pada level unit, sedangkan metode agregasi mengabaikan variansi data pada level individu. Kedua metode tersebut dapat menimbulkan penyimpangan data karena mengabaikan adanya variansi di dalam unit (*within group*) dan variansi di antara unit (*between group*) (Hofmann, 1997; Hofmann et al., 2000). Dalam penelitian ini menggunakan metode *Hierarchical Linear Modeling (HLM)* seperti yang direkomendasikan oleh Hofmann (1997) karena model ini tetap mempertimbangkan variansi di dalam unit dan variansi di antara unit.

### 3. **Perspektif Praktis:**

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai pengetahuan dan pedoman untuk memahami peran iklim keadilan organisasional dan hubungan pemimpin-anggota dalam meminimalisir perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Model penelitian ini bermanfaat khususnya bagi para pimpinan organisasi untuk berperilaku adil terhadap anggota-anggotanya (level kelompok/unit) dan meningkatkan hubungan kerja yang makin harmonis dengan mereka, sehingga dapat meminimalisir kecenderungan perilaku kerja kontraproduktif dalam diri setiap anggota.

### **E. Keaslian Penelitian**

Sepengetahuan peneliti, penelitian mengenai perilaku kerja kontraproduktif dan antesedennya masih menarik untuk dilakukan, mengingat beberapa hasil sebelumnya mengenai anteseden CWB ini, seperti: keadilan organisasional (dari dimensi-dimensi keadilan) diperoleh hasil yang berbeda-beda. Penelitian ini menggunakan analisis lintas level untuk

menguji pengaruh iklim keadilan organisasional (level unit/kelompok) terhadap CWB dan memasukkan variabel hubungan pemimpin-anggota (LMX) sebagai variabel pemediasi (level individu), karena sebagian besar penelitian mengenai hubungan keadilan organisasional masih menggunakan level analisis individu (Colquitt et al., 2001, 2013; Lind & Tyler, 1988; Moorman, 1991; Tyler, DeGoey, & Smith, 1996; Tyler & Lind, 1992).

Keunggulan pengaruh variabel keadilan organisasional yang ditingkatkan menjadi level unit terhadap CWB (level individu) ditunjukkan oleh beberapa peneliti. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengaruh variabel keadilan organisasional (level unit) melebihi persepsi keadilan (level individu) terhadap kinerja dan kemangkiran/absensi (level individu) (Colquitt et al., 2002) dan menurunkan agresi di tempat kerja (Dietz et al., 2003).

Tabel 1.1 meringkas penelitian sebelumnya mengenai iklim keadilan organisasional

**Tabel 1.1**  
**Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya mengenai Iklim Keadilan**

<b>Penulis</b>	<b>Dimensi Keadilan</b>	<b>Konsekuensi</b>	<b>Mediasi/Moderasi</b>	<b>Foci/Multifoci</b>	<b>Level Analisis</b>
Mossholder et al., (1998)	Keadilan prosedural	Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja		Single foci: Organisasional	Lintas Level Unit → Individu
Naumann & Bennett (2000)	Keadilan prosedural	Komitmen organisasional, perilaku menolong (OCB)		Single foci: Organisasional	Lintas Level Unit → Individu
Colquitt et al., (2002)	Keadilan prosedural	Kinerja tim, kemangkiran tim		Single foci: Organisasional	Level Unit/Kelompok
Dietz et al., (2003)	Keadilan prosedural	Agresi di tempat kerja		Multi foci: Organisasional dan Supervisor satu konstruk keadilan prosedural	Lintas Level Org → Individu
<b>Penulis</b>	<b>Dimensi Keadilan</b>	<b>Konsekuensi</b>	<b>Mediasi/Moderasi</b>	<b>Foci/Multifoci</b>	<b>Level Analisis</b>
Ehrhart (2004)	Keadilan prosedural	OCB Unit		Single Foci: Organisasional	Level unit
Liao & Rupp (2005)	Iklim Keadilan prosedural Iklim Keadilan informasional Iklim Keadilan interpersonal	Komitmen organisasional Kepuasan kerja OCB	Moderasi: Orientasi keadilan	Multi foci: Organisasional (prosedural, informasional, interpersonal) dan supervisional	Lintas level Unit → Individu

Aquino et al., (2006)	Iklm Keadilan prosedural	<i>Revenge, Forgiveness, Reconciliation</i>		Single Foci: organisasional	Lintas level Unit→individu
Roberson (2006a)	Iklm Keadilan distributif dan iklim keadilan prosedural	<i>Employee engagement</i>		Single Foci: Unit	Lintas level Unit→individu
Roberson (2006b)	Iklm Keadilan prosedural dan iklim keadilan distributif	<i>Interdependency</i>	Identifikasi	Single Foci: Unit	Lintas level Unit→individu
Yang et al., (2007)	Iklm Keadilan Prosedural	Komitmen Organisasional OCB	Moderasi: Group Power Distance	Single foci: organisasional	Lintas level Unit→individu
Mayer et al., (2007)	Kepribadian pemimpin	Iklm keadilan prosedural, informasional dan interpersonal		Single Foci: Unit	Lintas level Unit→individu
Spell & Arnold (2007)	Keadilan distributif Keadilan prosedural Keadilan interaksional	Depresi kecemasan	Moderasi: Struktur organisasi	Single foci: Organisasional (prosedural dan distributif)	Lintas level Unit→individu
Walumbwa, Wu, & Orwa (2008)	Keadilan prosedural	Komitmen organisasional OCB Kepuasan terhadap supervisor		Single foci: Organisasional	Lintas level Unit→individu
Walumbwa, Hartnell, & Oke (2010)	Keadilan Prosedural	OCB		Single foci: Organisasional	Lintas level Unit→individu
Lee, Murrmann, Murrmann, & Kim (2010)	Keadilan Prosedural Keadilan Distributif Keadilan Interpersonal Keadilan Informasional	LMX		Single foci: Organisasional	Lintas level Unit→individu
<b>Penulis</b>	<b>Dimensi Keadilan</b>	<b>Konsekuensi</b>	<b>Mediasi/ Moderasi</b>	<b>Foci/Multifoci</b>	<b>Level Analisis</b>
DeConinck (2010)	Keadilan Prosedural	Kepercayaan		Single foci: Organisasional	Lintas level Unit→individu
Wang et al., (2010)	Keadilan Organisasional	Hasil	Mediasi: LMX	Single foci: Organisasional	Lintas level Unit→individu
Xu, Huang, Lam, & Miao (2012)	Keadilan Organisasional	Hasil	Mediasi: LMX	Single foci: Organisasional	Lintas level Unit→individu
Fein, Tziner, Lusky, & Palachy (2013)	Keadilan distributif Keadilan interaksional Keadilan prosedural	LMX	Iklim etika	Single foci: organisasional	Lintas level Unit→individu
Ohana (2014)	Keadilan prosedural	Komitmen organisasional afektif	Ukuran organisasi	Single foci: organisasional	Lintas level Unit→individu

	Keadilan interpersonal Keadilan informasional		Pengalaman kerja		
Williams, Scandura, Pissaris, & Woods (2016)	Iklm Keadilan Interaksional	Sikap dan Perilaku Karyawan, seperti: Kualitas LMX		Single foci: organisasional	Lintas level Unit→individu

Sumber: penelitian sebelumnya



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

### A. *Grand Theory* : Teori Pertukaran Sosial

Penelitian ini mendasarkan pada Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*). Teori pertukaran sosial Blau (1964) menyatakan bahwa seseorang mengharapkan timbal balik dari pihak lain. Meskipun demikian, proses pertukaran tidak memiliki cara untuk menjamin terbentuknya timbal balik, sehingga ada unsur kepercayaan menjadi sebuah syarat. Kepercayaan akan terwujud ketika terjadi keadilan, sehingga saat seseorang diperlakukan secara adil, maka ada norma resiprositas yang mengatakan bahwa mereka juga harus melakukan timbal balik. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pertukaran sosial melibatkan dua sisi utama yaitu keadilan dan kepercayaan (DeConinck, 2010). Dalam model pertukaran sosial, bawahan menggunakan sumberdaya yang dimilikinya dan melakukannya dengan baik dalam hubungannya untuk memperoleh imbalan (Chadwick-Jones, 1976; Thompson et al., 2003).

Individu akan selalu menaruh perhatian pada setiap perlakuan yang diterimanya, sehingga mekanisme hubungan pertukaran sosial mampu menjelaskan beragam hubungan yang kompleks diantara berbagai struktur sosial, interaksi dan dukungan yang terdapat dalam komunitas. Menurut Lawler & Thye (1999), individu akan melakukan suatu transaksi dengan individu lain untuk mencapai tujuan karena dia yakin tidak dapat mencapainya sendiri. Adanya kepentingan individu serta faktor saling ketergantungan ini menjadi elemen utama dalam pertukaran sosial.

Hubungan pertukaran sosial pada hakekatnya adalah teori pertukaran sosial yang berlandaskan pada prinsip transaksi ekonomi. Individu berhak mendapatkan imbalan material yang berupa barang dan atau jasa yang telah disediakan orang lain. Teori pertukaran sosial ini



tidak selalu dapat diukur dengan nilai material atau uang (Blau dalam Shore, Tetrick, & Barksdale (1999).

Menurut Homans (1961), Teori pertukaran sosial dikembangkan berdasarkan tiga asumsi, yakni: (1) perilaku sosial sebagai sebuah rangkaian peraturan; (2) individu selalu berusaha memaksimalkan imbalan dan meminimalkan pengeluaran; (3) saat individu menerima imbalan dari pihak lain, mereka merasa memiliki kewajiban untuk membalasnya. Dalam proses pertukaran, objek yang dipertukarkan bukan komoditas, namun "pemberian". Pemberian ini merupakan tindakan yang berakibat kebutuhan untuk membalasnya dengan pembalasan tertentu sesuai dengan yang diharapkan pemberi.

Teori ini merupakan teori yang menggunakan asumsi-asumsi rasional dari disiplin ilmu ekonomi, karena menurut teori ini, dalam hubungan sosial, terdapat elemen imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*), serta resiprositas yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Teori pertukaran sosial ini memandang hubungan interpersonal seperti sebuah transaksi dagang, dimana seseorang saat berhubungan dengan orang lain mengharapkan sesuatu yang memenuhi kebutuhannya. Konsep Homans (1961) tersebut, oleh Waters (1994) disimpulkan sebagai adanya kemungkinan dari sebuah perilaku khusus akan meningkat sejalan dengan frekuensi perilaku yang dilakukannya di masa lalu ketika memperoleh imbalan, kesamaan kondisi saat ini dengan kondisi di masa lalu memperoleh imbalan. Perilaku khusus akan turun, ketika biaya meningkat, tidak sebanding dengan imbalan yang diterimanya.

Penelitian Colquitt et al. (2013) memfokuskan pada empat tipe pertukaran sosial, yakni pertukaran antara karyawan dan organisasi yang diwakili oleh *perceived organizational support* (POS), pertukaran antara karyawan dan atasan, yang diwakili oleh *leader-member exchange* (LMX), kepercayaan, dan komitmen.

Kualitas *Leader-member exchange* (kualitas pertukaran pemimpin-anggota) menjelaskan tingkat kualitas hubungan atasan dengan bawahannya (Masterson et al., 2000).

Hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan tersebut sesuai dengan teori kualitas pertukaran pemimpin –anggota, yakni para pemimpin memiliki kecenderungan membangun hubungan yang berbeda diantara para bawahan.

Restubog, Bordia, Krebs, & Tang (2005) menjelaskan bahwa para pemimpin berpotensi menciptakan kelompok dalam (*in group exchange*) atau kelompok luar (*outgroup exchange*). Anggota dengan status kelompok dalam, akan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat *turn over* lebih rendah, dan kepuasan kerja yang lebih besar terhadap atasan dibandingkan dengan anggota status kelompok luar, dimana mereka memperoleh sedikit perhatian dan dukungan atasan, bahkan dimungkinkan akan memiliki persepsi telah diperlakukan tidak adil oleh atasan.

## **B. Perilaku Kerja Kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior /CWB*)**

### **1. Pengertian Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)**

Sejarah dan perkembangan CWB dimulai oleh studi yang dilakukan Taylor pada sebuah sekolah manajemen yang melakukan penilaian (tahun 1895, 1903, dan 1911) kepada tenaga militer (misalnya, karyawan dinilai lambat dalam bekerja), kemudian dilanjutkan Hollinger & Clark (1983) mengusulkan sebuah kerangka konseptual dari sebuah *deviant behavior*, menjadi 2 kategori, yakni: penyimpangan properti (*property deviant*) dan penyimpangan produksi (*production deviant*). Hal yang menarik untuk dicatat adalah studi mengenai CWB ini kemudian diminati kembali oleh peneliti satu dekade kemudian, setelah sempat vakum dari pengamatan para akademisi dan peneliti (Fox & Spector, 2005).

Berbagai istilah digunakan oleh para peneliti untuk menggambarkan CWB, seperti: perilaku agresif (Fox & Spector, 1999), perilaku anti sosial (Vardi & Wiener, 1996), perilaku melanggar norma-norma organisasi (Neuman & Baron, 2005), perilaku tidak patuh (Puffer, 1987), perilaku kerja menyimpang (Robinson & Bennett, 1995), perilaku agresi di tempat kerja (R. A. Baron & Neuman, 1996), perilaku anti sosial (Giacalone & Greenberg, 1997),

perilaku balas dendam (Skarlicki & Folger, 1997), perilaku disfungsional (Griffin et al., 1998), dan perilaku kerja kontraproduktif (Fox et al., 2001). Secara garis besar istilah tersebut mengacu pada makna yang hampir sama, yakni merupakan perilaku kerja negatif karyawan yang bisa merugikan organisasi maupun anggota organisasi lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan istilah perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini dikarenakan di dalam konteks pekerjaan dalam organisasi, istilah ini sering digunakan dan merupakan salah satu komponen penting dari penilaian kinerja karyawan (Rotundo & Sackett, 2002).

Menurut Penney & Spector (2002), CWB merupakan perilaku kerja yang mengganggu organisasi atau anggota organisasi, seperti pencurian, sabotase, agresi antar pribadi, kerja yang lambat, membuang-buang waktu atau bahan, dan menyebarkan rumor. Definisi yang serupa disampaikan oleh Gruys & Sackett (2003) yang menyatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku anggota organisasi yang sengaja dilakukan untuk melanggar peraturan atau tidak mengindahkan nilai-nilai yang bertentangan dengan kepentingan resmi organisasi.

Menurut Levy & Ritti (2003), CWB merupakan perilaku karyawan yang berupa perilaku mencuri (*theft*), perilaku sabotase (*sabotage*), pemerasan (*blackmail*), penyuapan (*bribery*) dan perilaku menyerang orang lain (*aggression*).

Perilaku merusak dan membahayakan yang tidak mampu dikontrol oleh karyawan disebut perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*), yaitu perilaku yang merugikan dan merusak yang dilakukan karyawan untuk menghalangi organisasi mencapai tujuan (Fox & Spector, 2005).

CWB dapat terjadi di seluruh sektor organisasi (Vardi & Wiener, 1996). Akan tetapi, beberapa riset sebelumnya mencatat bahwa CWB lebih sering terjadi pada organisasi sektor publik dibandingkan dengan organisasi sektor swasta (Alias et al., 2013). Pendapat ini didukung oleh hasil riset (Dick & Rayner, 2013). Hasil riset mereka menunjukkan adanya

indikasi CWB (misal: ketidakhadiran karyawan tanpa ijin) cenderung lebih tinggi terjadi pada karyawan yang bekerja di sektor publik dibandingkan dengan karyawan di sektor swasta. Tingginya tingkat CWB tersebut dikhawatirkan dapat merugikan organisasi, anggota organisasi lainnya, dan bahkan merugikan negara. Secara umum CWB pada organisasi sektor publik sering dilakukan dalam bentuk perilaku indisipliner dan beberapa bentuk perilaku lainnya. Demikian pula halnya dalam organisasi sektor publik yang menganut sistem birokrasi.

Menurut Fox & Spector (2005), beragam contoh CWB sering muncul akibat permasalahan yang bersifat personal yakni ketidakmampuan seseorang dalam mengendalikan diri. Individu dengan kontrol diri yang rendah, lebih banyak menunjukkan CWB.

## **2. Bentuk-bentuk Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)**

Sejumlah penelitian empiris membedakan CWB ke dalam berbagai bentuk dimensi (Bowling & Gruys, 2010). Penelitian yang dilakukan (Le Roy et al., 2012) membedakan dimensi CWB ke dalam dua bentuk perilaku, yakni: 1) CWB yang dilakukan karyawan dalam bentuk aktif, seperti pencurian, perilaku agresif, sabotase, dan sebagainya; (2) CWB yang dilakukan karyawan dalam bentuk pasif, seperti perilaku tidak patuh pada atasan, bersikap tidak sopan, perilaku menghindar (*withdrawal*).

Spector et al., (2006) menjelaskan dimensi CWB dapat dibedakan ke dalam lima kategori, yaitu: (1) bersikap kasar terhadap orang lain, sebagai penyimpangan perilaku kerja karyawan yang terdiri dari perilaku yang bisa menyakiti rekan sekerja atau anggota organisasi lainnya baik secara fisik maupun psikologis melalui tindakan yang berupa ancaman, mengabaikan orang lain, komentar yang tidak menyenangkan, atau mengurangi kemampuan seseorang untuk bekerja secara efektif; (2) penyimpangan produksi, sebagai penyimpangan perilaku karyawan yang menunjukkan kegagalan dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pada pekerjaan secara aefektif, (3) sabotase, merupakan penyimpangan perilaku karyawan yang meliputi tindakan merusak, misalnya: membuat kotor tempat kerja atau

menghancurkan barang-barang milik organisasi, (4) pencurian merupakan penyimpangan perilaku kerja karyawan yang menyalahgunakan izin kepemilikan atau penggunaan peralatan dan perlengkapan milik organisasi atau anggota organisasi lainnya, (5) *withdrawal* merupakan penyimpangan perilaku kerja karyawan yang terdiri dari perilaku yang membatasi jumlah waktu kerja kurang dari yang diwajibkan oleh organisasi, seperti datang terlambat atau meninggalkan pekerjaan lebih awal, ketidakhadiran, serta menambah waktu istirahat dari yang ditentukan organisasi (Bennett & Robinson, 2000; Robinson & Bennett, 1995).

Penelitian empiris yang dilakukan Gruys & Sackett (2003) membedakan dimensi CWB ke dalam sebelas kategori. Dalam meneliti dimensi CWB, Gruys dan Sackett mengumpulkan seperangkat butir pernyataan mengenai CWB yang mirip dengan butir-butir pernyataan mengenai perilaku kerja menyimpang yang diusulkan oleh Bennett & Robinson (2000). Dalam proses penelitian tersebut, Gruys & Sackett (2003) mengeluarkan butir-butir pernyataan mengenai CWB yang menggambarkan bentuk penyimpangan perilaku kerja karyawan yang dianggap tidak begitu serius membahayakan organisasi maupun interpersonal lainnya, dan akhirnya hanya mempertahankan butir-butir pernyataan mengenai CWB yang menggambarkan bentuk-bentuk penyimpangan perilaku kerja karyawan yang dipandang serius membahayakan organisasi maupun interpersonal individu lain. Sejumlah pernyataan yang dipertahankan tersebut dikelompokkan menjadi sebelas kategori, yakni: 1) pencurian dan perilaku yang berkaitan dengannya; (2) pengrusakan barang-barang milik organisasi; (3) penyalahgunaan informasi; (4) penyalahgunaan waktu dan sumberdaya; (5) perilaku yang membahayakan; (6) tingkat kehadiran yang rendah; (7) kualitas kerja rendah; (8) penggunaan alkohol dan atau sejenisnya; (9) penggunaan narkoba; (10) melakukan tindakan verbal yang tidak pantas; (11) melakukan tindakan fisik yang tidak pantas.

Istilah-istilah perilaku pelanggaran yang sering digunakan selain dari perilaku kerja kontraproduktif adalah *workplace deviance* (Bennett & Robinson, 2000; Robinson & Bennett,

1995), *workplace aggression* (Dill & Anderson, 1995; Neuman & Baron, 2005), *antisocial behavior* (Robinson & O’Leary-Kelly, 1998), *retaliation* (Barclay et al., 2005; Parmerlee et al., 1982), *violence* (Andersson & Pearson, 1999), *workplace incivility* (Andersson & Pearson, 1999), *mobbing* (Zapf & Einarsen, 2005), dan *emotional abuse* (Keashly & Harvey, 2005).

Istilah-istilah perilaku pelanggaran dan karakteristiknya dirangkum oleh Spector & Fox (2005) pada tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Karakteristik Istilah Perilaku Pelanggaran**

Istilah	Target Individu	Target Organisasional	Adanya Tindakan Fisik	Niat Berbuat Jahat	Pelanggaran Norma	Pola Perilaku
Mobbing	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya
Bullying	Ya	Tidak	Ya	Ya	Tidak	Ya
Emotional Abuse	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Ya	Ya
Deviance	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Tidak
Aggression	Ya	Tidak langsung	Ya	Ya	Tidak	Tidak
Violence	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Tidak
Incivility	Ya	Tidak	Tidak	Ambigu	Ya	Tidak
Counterproductive Work Behavior	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak	Tidak
Retaliation	Tidak Langsung	Ya	Ya	Ya	Tidak	Tidak
Revenge	Ya	Tidak	Ya	Ya	Tidak	Tidak

Sumber: Spector & Fox (2005)

### 3. Tipe Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)

Tipe atau bentuk aktivitas CWB yang dilakukan individu, secara umum diklasifikasikan tipologi Buss (Neuman & Baron, 2005). Aktivitas CWB dapat dibagi menjadi tiga bagian, yakni (1) fisik dan verbal; (2) aktif dan pasif; serta (3) langsung dan tidak langsung

Tipe CWB fisik adalah aktivitas pelaku yang berbentuk fisik. Perilaku tersebut seperti mendorong korban, menyerang korban, dan merusak barang. Tipe CWB verbal adalah perbuatan jahat melalui kata-kata. Contohnya menyebarkan gosip yang merugikan orang lain, memberikan kritik yang tidak adil terhadap target, berteriak pada target atau bisa juga membuat malu target.

Tipe CWB langsung adalah perbuatan jahat langsung terhadap target. Tipe CWB tidak langsung adalah perbuatan merugikan ditujukan pada seseorang atau sesuatu yang dianggap

bernilai atau penting bagi target. Tipe CWB kontraproduktif aktif adalah pelaku melakukan tindakan pada target. CWB pasif adalah pelaku menahan sesuatu yang penting atau dianggap bernilai oleh target.

**Tabel 2.2**  
**Pengelompokan Tipe-Tipe CWB Berdasarkan Tipologi Buss**

Sumber	Tipe Perilaku Kerja Kontraproduktif	Dimensi Fisik atau Verbal	Dimensi aktif atau Pasif	Dimensi Langsung atau Tidak Langsung
Sackett & DeVore (2002)	<i>Property deviance</i> (penghancuran aset milik perusahaan)	Fisik	Aktif	Langsung
	<i>Production deviance</i> (pengingkaran norma kuantitas dan kualitas pekerjaan yang harus dipenuhi)	Fisik	Pasif	Tidak Langsung
Robinson & Bennett (1995)	<i>Property deviance (organization-serious)</i> (Perusakan aset fisik perusahaan)	Fisik	Aktif	Langsung
	<i>Production deviance (organization-minor)</i> (Pengingkaran terhadap larangan formal dan norma yang dianut perusahaan, dengan melakukan kualitas dan kuantitas pekerjaan lebih rendah dari standar).	Fisik	Pasif	Tidak Langsung
	<i>Political deviance (interpersonal-minor)</i> (Keterlibatan dalam interaksi sosial yang menempatkan individu pada ketidakberuntungan personal maupun politis)	Verbal	Pasif	Tidak Langsung
	<i>Personal aggression (interpersonal-serious)</i> (permusuhan dengan individu lain).	Verbal	Aktif atau Pasif	Langsung
Ambrose, Seabright, & Schminke (2002)	<i>Restore equity</i> (Pendistribusian ulang hasil dengan tujuan mengembalikan status atau hak karyawan)	Fisik dan Verbal	Pasif dan aktif	Langsung dan Tidak Langsung
	<i>Response to injustice</i> (Pembalasan dendam terhadap orang yang menganiaya)	Fisik dan Verbal	Pasif dan aktif	Langsung dan Tidak Langsung
	<i>Instrumental</i> (Tindakan yang bertujuan memperbaiki situasi dan mengembalikan hak)	Fisik dan Verbal	Pasif dan Aktif	Langsung dan Tidak Langsung
	<i>Expressive</i>			



	(Tindakan dengan tujuan membebaskan diri dari sakit hati dan frustrasi).	Visik dan Verbal	Aktif	Langsung
<b>Sumber</b>	<b>Tipe Perilaku Kerja Kontraproduktif</b>	<b>Dimensi Fisik atau Verval</b>	<b>Dimensi aktif atau Pasif</b>	<b>Dimensi Langsung atau Tidak Langsung</b>
Spector et al., (2006)	<i>Abuse</i> (Pengancaman baik secara fisik maupun psikologis yang ditujukan pada rekan kerja) <i>Production deviance</i> (Tindakan salah yang sengaja dilakukan karena sudah diniatkan dan sudah menjadi tujuan . Tindakan bersifat pasif dan sulit dibuktikan, misalnya tidak mengerjakan tugas dengan benar). <i>Sabotage</i> (Perusakan peralatan milik perusahaan) <i>Theft</i> (Pengambilan barang milik perusahaan, umumnya karena lasan ekonomi, ketidakpuasan, dan ketidakadilan) <i>Withdrawal</i> (Pembatasan waktu kerja kurang dari waktu yang diisyaratkan oleh organisasi)	Fisik dan Verbal  Fisik  Fisik  Fisik	Aktif dan Pasif  Pasif  Aktif  Aktif  Pasif	Langsung dan Tidak Langsung  Tidak Langsung  Langsung  Langsung  Tidak Langsung

Sumber: (Neuman & Baron, 2005)

Tidak semua aktivitas CWB pada studi-studi yang sudah dilakukan dapat diklasifikasikan secara tepat ke dalam tipologi Buss. Aktivitas perilaku negatif yang dinyatakan secara spesifik mempermudah pengklasifikasian ke dalam tipologi Buss, misalnya studi yang dilakukan (Robinson & Bennett, 1995; Sackett & DeVore, 2002). Aktivitas umum dan tidak spesifik belum dapat secara tepat diklasifikasikan seperti yang terjadi dalam studi (Ambrose et al., 2002).

Aktivitas CWB yang diklasifikasikan menurut fisik, verbal, aktif, pasif, langsung, dan tidak langsung tersebut, semuanya memiliki target atau korban. Target tersebut pada umumnya diarahkan kepada organisasi atau antar individu. Penentuan sasaran CWB hampir sama dengan

penentuan kepada siapa karyawan akan berkomitmen (foci) (Becker et al., 1996). Karyawan dapat berkomitmen terhadap organisasi, penyelia, tim kerja, dan kepada manajemen puncak, tetapi karyawan tidak memiliki akses ke semua pihak itu dalam organisasi, demikian juga yang terjadi pada CWB.

#### 4. Faktor-faktor Penyebab CWB

CWB dipicu oleh dua faktor, yaitu situasional dan disposisional (Martinko et al., 2002). Faktor-faktor situasional pemicu CWB meliputi tiga hal: 1) sumber penyebab stres, seperti pertentangan peran, penumpukan beban pekerjaan, dan pertentangan antara rekan kerja (Miles et al., 2002; Spector et al., 2006); (2) perubahan di tempat kerja, seperti: penataan ulang organisasi, perubahan manajemen, perubahan teknologi, pemotongan gaji, pengingkaran kontrak psikologis, ketidaknyamanan dalam bekerja, dan pemberian hukuman oleh organisasi (R. A. Baron & Neuman, 1996; J. Kickul, 2001; Marcus & Schuler, 2004; Robinson & Morrison, 2000); dan (3) persepsi ketidakadilan (Haaland, 2002; Storms & Spector, 1987).

Faktor-faktor disposisional pemicu CWB meliputi kehati-hatian (*conscientiousness*) (Bennett & Robinson, 2000), lima dimensi kepribadian (*big five personality*) (Salgado, 2002), sifat marah (*trait anger*) (A. Kwak, 2006), sikap negatif (*negative effect*) (Dalal, 2005), dan kontrol diri (*self control*) (Vilianueva, 2006).

Menurut peneliti lainnya, penyebab CWB secara umum dikelompokkan menjadi dua faktor, yaitu faktor situasional dan individu (Martinko et al., 2002). Marcus & Schuler (2004) membuat tipologi yang mengkombinasikan faktor situasional dengan individual menjadi empat faktor penyebab CWB.

Pertama, faktor pemicu (*triggers*), yaitu persepsi internal karyawan dibentuk oleh peristiwa eksternal sehingga menimbulkan respon CWB (Marcus & Schuler, 2004). Hal ini misalnya: penurunan gaji adalah peristiwa eksternal yang membentuk persepsi internal pada

diri karyawan bahwa telah terjadi ketidakadilan di perusahaan atas dirinya (Greenberg, 1990a, 1990b).

Kedua, peluang (*opportunity*) yakni situasi yang mendorong terjadinya CWB (Marcus & Schuler, 2004). Peluang dapat muncul ketika tidak ada larangan dalam bertindak dan tidak ada konsekuensi negatif yang mengancam atau merugikan pelaku. Situasi konflik dalam organisasi akan memicu peluang terjadinya CWB (Fox et al., 2001). Sebaliknya, situasi yang meniadakan peluang timbulnya CWB, misalnya pemberian sanksi atau norma dalam kelompok (Bennett & Robinson, 2000; Haaland, 2002; Marcus & Schuler, 2004) serta sistem kontrol dan kebijakan keamanan organisasi, peraturan organisasi (Sackett & DeVore, 2002).

Ketiga, kontrol di dalam diri (*internal control*), yakni semua bentuk kepribadian dan sikap individu yang stabil akan berfungsi sebagai penghalang munculnya CWB (Marcus & Schuler, 2004). Misalnya kontrol diri (*self control*), konsep diri positif (*positive self concept*), sikap kehati-hatian (*conscientiousness*), dan kestabilan emosi (*emotional stability*) bisa mencegah munculnya CWB (Bennett & Robinson, 2000; Marcus & Schuler, 2004; Vilianova, 2006). Sebaliknya, sifat marah (*trait anger*) dan sifat negatif (*negative affectivity*) bisa mendorong timbulnya CWB (Ball, Trevino, & Sims Jr, 1994; Dalal, 2005; Kwak, 2006).

Keempat, perasaan sensasi mendapatkan pengalaman baru karena melakukan aktivitas beresiko (Marcus & Schuler, 2004). Tipe kepribadian yang mewakili perasaan tersebut misalnya agresivitas.

## **5. Perbedaan Konseptual Model –model Perilaku Kerja Kontraproduktif /*Counterproductive Work Behavior (CWB)***

Studi empiris mengenai proses terbentuknya CWB umumnya berupa studi konseptual (Douglas et al., 2008; Martinko et al., 2002; Neuman & Baron, 1998; O’Leary-Kelly et al., 1996; Spector & Fox, 2005). Perbedaan konseptual model CWB dapat dilihat pada tabel 2.3.

Tabel 2.3  
Perbedaan Konseptual Model CWB

	Bennett & Robinson (2000)	Spector et al., (2006)	Gruys & Sackett (2003)
CWB facet labels	(1) organizational deviance (2) interpersonal deviance	(1) production deviance (2) sabotage (3) theft (4) withdrawal (5)abuse toward others	(1) theft and related behaviors (2) destruction of property (3) misuse of information (4) mis use of time and resources (5) unsafe behavior (6) poor attendance (7) poor-quality work (8) alcohol use (9) drug use (10) inappropriate verbal action (11)inappropriate physical act
Rationale for building facets	structuring of overall domain	facet-specific theories	structuring of overall domain
Conceptualization of overall CWB	not specified, but use of factor analysis implies reflective construct	explicitly formative	not specified, but use of factor analysis implies reflective construct
Coverage of domain	exclusion of severe and self-destructive acts	not specified, but based on Bennett & Robinson (2000)	comprehensive
Breadth of individual facets	broad	Narrow to broad	narrow
Modality	unimodal, though based on an originally bimodal model	unimodal	unimodal
Type of mode used	target	content, partially confounded with target	content, partially confounded with target

Sumber: (Marcus et al., 2016)

## 6. Teori Pembentuk CWB

Studi-studi konseptual proses terbentuknya CWB diantaranya adalah *organization motivated factors* (O'Leary-Kelly et al., 1996), *theoretical model of workplace aggression* (Neuman & Baron, 1998), *causal reasoning model for counterproductive behavior* (Martinko et al., 2002), *general affective aggression model* (Neuman & Baron, 1998), *stressor emotion model of counterproductive work behavior* (Spector & Fox, 2005), dan *elaboration likelihood*

*model for workplace aggression* (Douglas et al., 2008). Studi empiris untuk mendukung konsep-konsep teoritis tersebut sangat perlu untuk dilakukan sehingga dapat mengkonfirmasi berjalannya konsep dalam kehidupan organisasi. Pengetahuan tersebut dapat digunakan bagi manajemen dalam melakukan intervensi meminimalisir dampak negatif CWB (Zottoli, 2003).

Penelitian ini menggunakan model Douglas et al., (2008) yaitu *elaboration likelihood model for workplace aggression* (ELM WA) untuk menjelaskan proses terbentuknya CWB. Perilaku ini muncul akibat perilaku pihak lain terhadap individu yang bersangkutan dan tidak seperti yang diharapkan, seperti ketidakadilan perlakuan. Keunggulan *elaboration likelihood model for workplace aggression* dibanding model lainnya adalah sebagai berikut:

Pertama, *elaboration likelihood model for workplace aggression* menjelaskan perbedaan tahapan kecepatan proses. Model yang lain mengidentifikasi proses tanpa menguraikan perbedaan kecepatan yang terjadi, seperti *stressor emotion model for CWB* (Spector & Fox, 2005), *theoretical model of workplace aggression* (Neuman & Baron, 1998), dan *causal reasoning model for counterproductive behavior* (Martinko et al., 2002).

Kedua, studi empiris sebelumnya yang menguji *elaboration likelihood model for workplace aggression* masih sangat jarang dilakukan (Morrison & Robinson, 1997). *Elaboration likelihood model for workplace aggression* khususnya elaborasi proses kognitif, menjelaskan proses kognitif munculnya CWB.

Elaborasi proses kognitif penting karena (1) menurut Morrison & Robinson (1997), keadilan yang rendah adalah bentuk persepsi subjektif dari diri individu. Persepsi subjektif umumnya dikelola dengan proses kognitif; (2) rendahnya persepsi keadilan yang dirasakan termasuk keadaan yang mengancam terwujudnya harapan seseorang, sehingga perlu dielaborasi melalui proses kognitif (Douglas et al., 2008; Morrison & Robinson, 1997); dan (3) perlakuan tidak adil yang dirasakan memicu munculnya CWB. Perilaku ini menimbulkan

konsekuensi biaya dalam jangka panjang sehingga membutuhkan pertimbangan kognitif bagi pelakunya (Morrison & Robinson, 1997).

Menurut Lazarus (1991), kemarahan seseorang akibat ketidakadilan yang dirasakan tidak akan muncul tanpa ada proses berpikir yang mendahului. Atribusi adalah bagian dari proses kognitif yang dilakukan oleh seseorang untuk mencari tahu siapa pihak yang bertanggung jawab dalam proses ketidakadilan yang dirasakan.

Menurut Weiner (1986), teori atribusi meliputi atribusi kausal, tanggung jawab, dan kesalahan. Atribusi kausal atau atribusi pelaku berhubungan dengan penentuan pelaku peristiwa. Atribusi tanggung jawab adalah penentuan pihak yang mempertanggungjawabkan peristiwa. Atribusi kesalahan merupakan penentuan pihak yang layak untuk dipersalahkan (Bradbury & Fincham, 1990).

Hasil analisis studi-studi terdahulu umumnya menggunakan pendekatan (Morrison & Robinson, 1997). Pendekatan tersebut menjelaskan peran atribusi tanggung jawab sebagai pendorong munculnya emosi atau kemarahan akibat ketidakadilan yang dirasakan (Kickul, Neuman, Parker, & Finkl, 2001; Robinson & Bennett, 1995; Robinson & Morrison, 2000).

*Elaboration likelihood model for workplace aggression* adalah model yang digunakan dalam studi ini untuk menjelaskan proses munculnya CWB. Model ini pada intinya membagi proses terbentuknya perilaku melalui tiga tahap, yakni (1) proses mulai terbentuknya pemikiran terhadap peristiwa (*cognitif initiated processing*); (2) proses mulai terbentuknya emosi terhadap peristiwa (*affect initiated processing*); dan (3) proses mulai terbentuknya sikap terhadap peristiwa (*attitude initiated processing*) (Douglas et al., 2008). Ketiga proses tersebut dipresentasikan melalui penjelasan atribusi, emosi, dan sikap.

Pengetahuan mengenai proses kognitif perlu dipelajari karena (1) peristiwa adanya CWB adalah bentuk dari hasil kerja yang negatif karena karyawan merasakan keadilan yang rendah dari tempatnya bekerja. Sesuatu yang dianggap mengganggu tercapainya kepentingan

akan memicu dimulainya proses kognitif dalam diri karyawan (Douglas et al., 2008; Morrison & Robinson, 1997); (2) proses kognitif (*cognitive initiated processing*) menjadi dasar pemahaman terbentuknya proses selanjutnya yaitu proses mulai terbentuknya emosi (*affect initiated processing*) dan proses mulai terbentuknya sikap (*attitude initiated processing*) (Douglas et al., 2008).; dan (3) konsekuensi yang akan diterima ketika seseorang melakukan CWB menjadi dasar perlunya dipertimbangkan kognitif sebelum bertindak (Morrison & Robinson, 1997).

Menurut Andersson & Pearson (1999), CWB adalah perilaku yang merugikan organisasi maupun anggotanya. Contohnya yaitu keterlambatan, pencurian, penyabotan, dan perbuatan jahat dalam bentuk verbal maupun fisik di tempat kerja. Karakteristik kunci CWB adalah kesengajaan, artinya seseorang memiliki niat bertindak tidak pada semestinya. Misalnya: sengaja menolak menggunakan peralatan atau tidak mentaati prosedur keamanan kerja, melakukan tindakan nekat yang berakibat kecelakaan di tempat kerja (Spector & Fox, 2002).

## **7. Dimensi CWB**

Pada awalnya, CWB sering dikonseptualisasikan menjadi 2 dimensi, yakni (1) tindakan diarahkan kepada individu lain dalam organisasi (CWB-I) dan kedua (2) adalah tindakan yang diarahkan kepada organisasi itu sendiri (CWB-O) (Robinson & Bennett, 1995).

CWB-I meliputi perilaku seperti mencuri barang teman kerja, berdebat, mengungkapkan lelucon pada teman kerja, sedangkan WBO-O meliputi perilaku seperti sengaja merusak peralatan kerja organisasi dan meninggalkan pekerjaan lebih awal dari yang diijinkan. Robinson dan Bennet juga membagi perilaku kerja kontraproduktif berdasar pada dampak yang muncul dari perilaku tersebut, yakni:

- a. Penyimpangan properti (*property deviance*)



Dimensi ini meliputi perilaku penyalahgunaan barang atau properti organisasi untuk keperluan pribadi individu, misalnya: merusak properti organisasi, menggunakan kendaraan organisasi untuk keperluan pribadi, menggunakan kertas kerja organisasi untuk keperluan pribadi, dan sebagainya.

b. Penyimpangan produksi (*production deviance*)

Dimensi yang meliputi perilaku pelanggaran norma/aturan organisasi terkait dengan standar kualitas dan kuantitas yang harus diselesaikan individu sebagai bentuk tanggung jawabnya. Misal: membolos kerja, mangkir, keterlambatan masuk kerja, beristirahat melebihi ketentuan waktu, pulang kerja lebih awal, dan sebagainya.

c. Penyimpangan politik (*political deviance*)

Dimensi ini meliputi perilaku-perilaku membentuk atau membangun posisi-posisi kekuasaan sosial di dalam organisasi yang bertujuan mencapai kesejahteraan diri sendiri. Misal: bergosip, perilaku kurang sopan terhadap rekan kerja, nepotisme, pengambilan keputusan yang tidak adil, dan sebagainya.

d. Agresi Individu (*Personal Aggression*)

Dimensi ini meliputi kecenderungan individu melakukan kekerasan secara fisik maupun verbal terhadap diri sendiri, orang lain, atau objek lain. Misal: *bullying*, perusakan barang, mengkonsumsi narkoba atau alkohol, dan sebagainya.

Gruys & Sackett (2003) kemudian *membreak-down* bentuk CWB menjadi 11 kategori yang lebih spesifik, yakni:

- a. *Theft and related behavior*; pencurian uang organisasi, pencurian properti organisasi, memberikan barang secara ilegal, dan sebagainya.
- b. *Destruction of property*: segala bentuk perusakan barang milik organisasi, sabotase produk, mencoreng citra positif organisasi, menggunakan peralatan organisasi tidak sesuai SOP sehingga menjadi cepat rusak, dan sebagainya.

- c. *Missuse of information* : penyimpangan dalam perilaku perlakuan terhadap informasi organisasi. Yang termasuk dalam perilaku ini adalah: menyebarkan rahasia organisasi kepada pihak-pihak yang tidak berwenang, memalsukan informasi keuangan, dan informasi lainnya.
- d. *Misuse work time and resource*: penggunaan waktu kerja yang tidak tepat, misal: membuang waktu, melakukan pekerjaan urusan pribadi saat jam kerja, dan sebagainya.
- e. *Unsafe behavior*: perilaku yang membahayakan organisasi, misal: melakukan pekerjaan tidak sesuai SOP, dan sebagainya.
- f. *Poor attendance*: menyangkut rendahnya kehadiran/ presensi rendah.
- g. *Poor quality of work*: kualitas kerja yang rendah, misal: lambat dalam melakukan pekerjaan, melakukan pekerjaan tidak sesuai standar yang ditetapkan organisasi, tidak mencapai target kerja, dan sebagainya.
- h. *Alcoholuse*: perilaku konsumsi atau menjual alkohol di lingkungan organisasi.
- i. *Druguse*: perilaku mengkonsumsi atau menjual narkoba di lingkungan organisasi.
- j. *Inappropriate verbal actions*: perilaku kekerasan secara verbal, misal: menghina, mengejek, membully, dan sebagainya.
- k. *Inappropriate phisical actions*: perilaku kekerasan fisik terhadap rekan kerja seperti pelecehan seksual, berkelahi, dan sebagainya.

Penelitian ini berfokus pada CWB berdasar Gruys & Sackett (2003) karena sebagian besar perilaku kerja kontraproduktif atas dasar kategori ini lebih banyak terjadi dalam organisasi (Andersson & Pearson, 1999).

### **C. Keadilan Organisasional**

Adams (1965) menyampaikan konsep keadilan dengan istilah *equity* dan kemudian dikenal sebagai *equity theory*. Menurut Adams, (1965); Mowday (1991), teori keadilan merupakan persepsi tentang keadilan yang berhubungan dengan basis motivasional yang berdampak terhadap perilaku dan tanggapan afektif personal. Teori ini meyakini bahwa

individu akan merasa diperlakukan secara adil apabila persepsi mengenai rasio *outcome*/input dirinya sama dengan *outcomes*/input orang lain. Sesuai dengan teori ini, personil melakukan evaluasi hubungan pertukaran dengan organisasi yang menjadi afiliasinya melalui rasio antara usaha yang dilakukan dengan imbalan yang diterimanya di tempat kerja.

Menurut Carrell & Dittrich (1978) *Equity theory* mendasarkan pada tiga asumsi utama.

**Pertama**, seseorang akan mengembangkan keyakinan mengenai apa yang membentuk sebuah keadilan / kelayakan (*fair*) dan kesetaraan (*equitable*) pengembalian kontribusi (hasil jerih payahnya) ketika bekerja. **Kedua**, seseorang cenderung membandingkan apa yang mereka persepsikan sebagai pertukaran dengan pimpinannya, dengan apa yang mereka persepsikan antara orang lain dengan pimpinannya. **Ketiga**, ketika seseorang memiliki keyakinan bahwa perlakuan (*treatment*) dirinya tidak setara bila dibandingkan dengan pertukaran yang dia persepsikan dengan orang lain, maka ia akan termotivasi untuk melakukan sesuatu yang diinginkan.

Keadilan organisasional dipandang sebagai konsep yang multiguna, karena meliputi sistem imbalan sampai pada perlakuan atasan / pimpinan terhadap anggotanya. Para peneliti keperilakuan organisasional, khususnya mengenai keadilan organisasional kemudian mengidentifikasi empat jenis keadilan organisasional, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional .

## 1. Keadilan Distributif (*Distributive Justice*)

### a. Diskripsi Keadilan Distributif

Keadilan distributif dikemukakan pertama kali oleh Homans (1961). Hal ini disampaikan oleh (Greenberg, Colquitt, & Zapata-Phelan, 2005). Dalam perkembangannya, kemudian banyak gagasan Homans tentang keadilan distributif dikembangkan secara integral dalam “*equity theory*” (Adams, 1965) Konsep ini kemudian berkembang menjadi keadilan distributif (Leventhal, 1976). Keadilan distributif menurut Leventhal (1976) sebagai keyakinan

individu bahwa sesuatu yang adil dan tepat ketika imbalan, sanksi atau sumberdaya didistribusikan menurut kriteria yang sudah ditentukan. Keadilan distributif merupakan keadilan dimana karyawan akan menilai imbalan yang mereka terima berhubungan dengan usaha (*input*) yang telah mereka berikan untuk perusahaan (Moorman, 1991).

Konsep keadilan distributif merupakan distribusi imbalan dan sanksi diantara orang-orang yang sepakat dengan pertanyaan: siapa yang menerima, berapa banyak, dan bagaimana *outcomes* tersebut didistribusikan secara adil.

Menurut Greenberg (1990a), keadilan distributif melibatkan penilaian keadilan dalam pemberian imbalan kepada karyawan dan pertukaran bagi kontribusinya di dalam pekerjaan. Menurut (Colquitt et al., 2006; Simon et al., 2002) keadilan distributif merupakan keadilan organisasional yang memusatkan perhatian pada keyakinan seseorang yang telah menerima secara adil sejumlah value atas pekerjaan yang berhubungan dengan *outcomes*, baik dalam bentuk imbalan moneter dan non moneter. Keadilan distributif berhubungan dengan akhir sebuah kegiatan yang dilaksanakan (Clay-Warner et al., 2005). Keadilan distributif berhubungan dengan hasil akhir yang diharapkan konsisten dengan target yang sudah ditentukan misalnya optimalisasi produktivitas (Leventhal, 1976).

#### **b. Konsep Keadilan Distributif**

Alat ukur keadilan distributif, atas dasar definisi di atas, berdasarkan dari *teori equity* yang dirumuskan oleh Adams (1965) yaitu komponen struktural utama dari *teori equity* adalah *input* dan *outcomes*. Menurut Clay-Warner et al. (2005), hasil (*outcome*) memerlukan keadilan berdasar input yang dilaksanakan oleh karyawan dan output yang diterimanya harus konsisten sesuai yang dilakukan karyawan yang lain. Leventhal (1976) menyatakan bahwa aturan *equity* sebagai aturan normatif yang menentukan *reward* dan sumberdaya dialokasikan sesuai dengan kontribusi setiap orang. Teori keadilan ini menerangkan bahwa setiap orang berhak menentukan apakah mereka diperlakukan secara adil atau tidak dengan cara membandingkan

rasio input yang mereka berikan (waktu dan sumberdaya) dihubungkan dengan apa yang mereka terima (gaji, kesempatan pengembangan diri, kesempatan dipromosikan) kemudian dibandingkan dengan rasio yang sama pada orang lain (Lewis, 2013).

## **2. Keadilan Prosedural (*Procedural Justice*)**

### **a. Deskripsi Keadilan Prosedural**

Menurut Cohen-Charash & Spector (2001) keadilan prosedural dianggap eksistensinya ketika terdapat prosedur yang melekat yang sesuai dengan azas-azas yang diterima secara normatif. Keadilan prosedural menurut Lind & Tyler (1988) sebagai keadilan (*fairness*) dari proses dimana *outcomes* ditentukan. Menurut Moorman (1991) keadilan prosedural merupakan bagaimana keadilan organisasi dipersepsikan karyawan melalui prosedur formal yang berlaku dalam organisasi untuk mengukur sejauh mana prosedur adil diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut definisi lain, keadilan prosedural sebagai pandangan keadilan dari sebuah cara atau prosedur yang digunakan untuk menentukan hasil (Folger & Konovsky, 1989). Kreitner & Kinicki (2010) menyatakan bahwa keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari sebuah prosedur dan proses yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan.

### **b. Konsep Keadilan Prosedural**

Alat ukur keadilan prosedural berdasarkan definisi di atas, ada dua teori yakni *control theory* dan *the group value model*. *Control theory* menyatakan bahwa individu memiliki keinginan untuk melakukan kontrol atas apa yang terjadi pada dirinya (Thibaut & Walker, 1975). Model kepentingan pribadi atas model instrumental ini didasarkan pada asumsi bahwa individu berusaha memaksimalkan perolehan pribadi mereka saat berinteraksi dengan orang lain. Model ini memperluas asumsi dengan membuat dugaan bahwa individu bukan hanya akan melakukan pilihan hasil dan prosedur yang sesuai dengan kepentingan mereka, namun juga prosedur yang dipandang adil secara umum bagi mereka dalam sebuah sistem politik, organisasi kerja, kelompok sosial (Lind & Tyler, 1988).

*The group-value model* menurut Lind & Tyler (1988) yaitu model yang menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dimiliki kelompok telah diperkenalkan sebagai tambahan dari model kepentingan pribadi. Individu sangat dipengaruhi oleh identifikasi dengan kelompoknya, saat identifikasi tersebut berlandaskan pada kondisi sekitar yang diasumsikan minim. Individu dalam sebuah kelompok seringkali berargumentasi bahwa dia ingin mendapat perhatian sebagai anggota, dan dipandang bernilai dalam kelompoknya. Individu dalam sebuah kelompok, kemungkinan besar dapat meminimalisir untuk bersuara tinggi dalam hal kepentingan pribadinya, dan sebaliknya. Individu akan mempersepsikan keadilan prosedural yang tinggi saat mereka meyakini bahwa eksistensinya dihargai dan bernilai bagi kelompoknya.

Kozlowski (2012); Leventhal (1976) menyebutkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi mengenai proses keikutsertaan untuk mencapai hasil dengan memfokuskan pada enam aturan yang menghasilkan sebuah prosedur dianggap adil, diantaranya: (a) konsistensi (*the consistency rule*), menyatakan bahwa prosedur alokasi seharusnya konsisten lintas personal maupun beragam waktu (kapan pun waktunya dan siapa pun personilnya); (b) bebas dari tekanan bias (*bias-suppression-rule*), menyatakan bahwa kepentingan pribadi para pengambil keputusan harus dapat dicegah selama proses alokasi sumberdaya; (c) akurasi (*the accuracy rule*) merujuk pada penggunaan informasi yang akurat dalam proses alokasi; (d) kemampuan memperbaiki (*the correctability rule*), sepakat dengan keberadaan peluang untuk mengubah keputusan yang tidak adil; (e) keterwakilan (*the representatives rule*), bahwa kebutuhan, nilai, dan pandangan semua pihak yang dipengaruhi oleh proses alokasi semestinya terwakili dalam proses; (f) etika (*ethicality rule*), bahwa proses alokasi harus sesuai dengan moral dan etika fundamental.

Keadilan prosedural mengacu pada keadilan proses dimana sebuah keputusan dibuat (Konovsky, 2000), misalnya sejumlah *voice* karyawan (Folger & Lewis, 1993). *Voice* adalah satu dari sebagian besar kajian utama variabel keadilan prosedural. *Voice* dimiliki oleh para

individu ketika mereka diberi kesempatan yang cukup untuk menyampaikan informasi kepada pengambil keputusan (Lind & Tyler, 1988). Menurut Folger & Konovsky (1989), *voice* cenderung menjadi prediktor yang positif dan reaksi individu terhadap organisasi.

### **3. Keadilan Interaksional (*Interactional Justice*)**

#### **a. Deskripsi Keadilan Interaksional**

Keadilan interaksional diperkenalkan oleh (Bies & Moag, 1986). Bies & Moag (1986) menemukan, bahwa orang-orang yang diwawancarai rata-rata memberi perhatian mengenai kualitas perlakuan antar personil yang diterima dan menghubungkannya dengan persepsi keadilan. Persepsi keadilan ini oleh Bies & Moag (1986) menyebut persepsi keadilan sebagai keadilan interaksional (*“interactional justice”*). Keadilan interaksional meyakini persepsi keadilan prosedural berasal dari prosedur-prosedur organisasi dan bagaimana prosedur atau mekanisme itu diaplikasikan (Wat & Shaffer, 2005).

Menurut peneliti lainnya, Mikula, Petri, & Tanzer (1990), proporsi pertimbangan ketidakadilan bukan karena perhatian pada isu distribusi dan prosedural dalam batasan sempit, namun merujuk kepada etika dalam memperlakukan seseorang secara personal selama melakukan interaksi dan pertemuan-pertemuan. Menurut Jawad et al. (2012) keadilan interaksional merujuk pada sejauh mana otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Secara umum dapat dikatakan bahwa keadilan interaksional menunjukkan keadaan kegiatan yang bukan bersinggungan dengan pekerjaan, tetapi lebih dominan kepada aspek interaksi baik secara informasi maupun antar personal (Yaghoubi, Salehi, & Moloudi, 2011). Robbins et al. (2012) menyatakan bahwa keadilan interaksional sebagai persepsi individu mengenai tingkat (level) sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan bermartabat, perhatian, serta rasa hormat. Menurut Colquitt (2001) keadilan interaksional memperlihatkan tingkat seseorang diperlakukan secara baik, hormat, santun, dan dihargai. Keadilan interaksional termasuk melihat perilaku pimpinan dalam memperhatikan sudut pandang karyawan dan mampu meminimalkan subjektivitas, perlakuan



terhadap karyawan dalam mengimplementasikan sebuah prosedur, dan bias dalam penilaian (Bies & Moag, 1986).

#### **b. Konsep Keadilan Interaksional**

Berhubungan dengan konsep Bies & Moag (1986); Colquitt (2001) menjelaskan bahwa basis interaksi dalam keadilan meliputi pertukaran antara karyawan dan organisasi. Dalam hal ini, terdapat dua dimensi yang dipandang cukup penting, yakni:

- 1). dimensi sensitivitas (meliputi sikap sopan /respect dan penuh penghargaan dalam proses interaksi implementasi prosedur, serta tidak bertindak kasar (*propriety*), yang berupa pimpinan mampu menahan diri dari membuat pernyataan yang tidak benar, atau merugikan karyawan.
- 2). Dimensi penjelasan (meliputi alasan yang mendasari sebuah keputusan ditetapkan (*justification*), kejujuran individu yang berwenang dalam proses pelaksanaan, serta interaksi pada sebuah implementasi prosedur.

Keadilan interaksional menurut Colquitt et al. (2001); Greenberg (1993) dibedakan menjadi dua (2) bentuk keadilan, yakni *interpersonal justice* (keadilan antar personal) dan *informational justice* (keadilan informasional).

##### a). Keadilan interpersonal

Keadilan interpersonal sebagai keadilan atas perlakuan antar pribadi yang diberikan selama pelaksanaan prosedur dan distribusi hasil. Keadilan interpersonal ini melihat pada persepsi personil mengenai keadilan dari persoalan bagaimana mereka diperlakukan. Perlakuan yang tidak sopan dan tidak adil oleh atasan menyebabkan anak buah mengalami penurunan motivasi dan kepuasan kerja.

##### b). Keadilan informasional

Keadilan informasional merupakan persepsi personal atas informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Keadilan informasional memotivasi perasaan dihargai oleh orang lain melalui mekanisme pemberian informasi yang jelas di dalam organisasi.

Penelitian ini melakukan kajian terhadap keempat dimensi keadilan organisasional, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional.

#### **D. Iklim Keadilan Organisasional**

Ada beberapa isu penting sehubungan dengan pengembangan konsep keadilan organisasional. Pertama, isu dimensi keadilan organisasional terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Pada awal perkembangannya, keadilan organisasional hanya memfokuskan pada dimensi distributif yang didasarkan pada *equity theory*, kemudian berkembang muncul keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Perdebatan muncul pada saat dimensi interaksional dipecah menjadi dua dimensi, yakni keadilan interpersonal dan keadilan informasional (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1990b). Hasil analisis (Cohen-Charash & Spector, 2001) menunjukkan bahwa keadilan organisasional terdiri atas tiga dimensi. Hasil tinjauan yang dilakukan Colquitt et al., (2001) dengan meta analisis dan hasil studi Colquitt (2001) menunjukkan bahwa keadilan interaksional terdiri dari dua dimensi tersebut.

Kedua, isu *multifoci* keadilan organisasional. Dasar munculnya isu ini adalah bahwa sikap dan perilaku individu berasal dari persepsinya terhadap organisasi, penyelia (*supervisor*) dan teman sekerja. Menurut Rupp & Cropanzano (2002), konsekuensi keadilan organisasional tergantung kepada sumber yang berlainan, yakni organisasi, penyelia (*supervisor*), dan teman sekerja. Model ini yang kemudian oleh Rupp dan Cropanzano disebut dengan istilah *multifoci approach*. Keadilan organisasional yang bersumber dari penyelia akan menentukan kualitas hubungan dengan penyelia, sedangkan keadilan organisasional yang berasal dari organisasi akan menentukan kepercayaan individu terhadap organisasi (Lavelle et al., 2007).

Ketiga, isu iklim keadilan organisasional dan analisis level kelompok. Menurut Li & Cropanzano (2009), beberapa tahun terakhir konsep keadilan organisasional berkembang menjadi level kelompok yang dikenal dengan istilah iklim keadilan organisasional.

Greenberg (1990b) merupakan orang yang pertama kali menggunakan istilah keadilan organisasional untuk menjelaskan peran keadilan sebagai sesuatu yang secara langsung berhubungan di tempat kerja. Menurut Greenberg (1990b), persepsi keadilan organisasional terdiri dari tiga konstruk yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Ketiga konstruk ini berasal dari konsep keadilan distributif yang dikembangkan oleh Leventhal, (1976); serta keadilan interaksional yang dikembangkan oleh (Bies & Moag, 1986), serta Jerald Greenberg (1990b). Keadilan prosedural dikembangkan oleh Thibaut & Walker (1975). Para peneliti perilaku organisasi kemudian mengidentifikasi empat jenis keadilan organisasional, yakni keadilan distributif, prosedural, dan perkembangan dari keadilan interaksional adalah keadilan interpersonal dan informasional.

Moliner, Martinez-Tur, Peiró, Ramos, & Cropanzano (2005) dalam penelitiannya pada 324 karyawan yang terbagi atas 108 unit kerja, menemukan bahwa persepsi level unit/kelompok mengenai iklim keadilan menjadi prediktor terjadinya *burnout* level unit. Dengan demikian, baik keadilan maupun *burnout* dapat diperlakukan sebagai konstruk kolektif. Moliner, Martinez-Tur, Peiró, Ramos, & Cropanzano (2005) menemukan bahwa iklim keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap *burnout*. Hasil penelitian Colquitt & Chertkoff (2002) ditemukan bahwa ketika iklim keadilan prosedural dipersepsikan tidak *fair* akan berdampak terhadap tingginya tingkat absensi individu dan tim (CWB meningkat) serta rendahnya kinerja individu dan kinerja tim/kelompok.

Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada level individu, seperti Brief & Weiss (2002); Gelfand et al. (2007); Mowday & Sutton (1993); Rousseau (1997), termasuk kajian mengenai keadilan organisasional. Naumann & Bennett (2000) merupakan peneliti yang

pertama kali memperkenalkan terminologi iklim keadilan. Menurut Naumann & Bennett (2000), iklim keadilan sebagai kognisi level kelompok/unit mengenai bagaimana sebuah kelompok kerja secara keseluruhan diperlakukan. Pemahaman mengenai iklim keadilan ini dan dampaknya terhadap perilaku karyawan kemudian dilanjutkan oleh (Ehrhart, 2004; Lavelle et al., 2007; Roberson & Colquitt, 2005).

Penelitian Tang & Tang (2012); Mossholder (1998); Naumann & Bennett (2000) menggunakan persepsi keadilan menjadi iklim keadilan untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap perilaku kerja karyawan, termasuk perilaku kerja kontraproduktif dengan level analisis individu. Dalam perkembangannya, para peneliti telah mengkaji fenomena organisasional dalam lingkup yang lebih luas, bukan hanya level individual, namun juga pada level kelompok dan organisasi yakni dengan cara mengagregasi persepsi anggota dalam hal keadilan (Spell & Arnold, 2007).

Penjelasan logis dan teoritis sebuah variabel level individu (misalnya variabel keadilan organisasional) bertransformasi menjadi variabel level unit (menjadi iklim keadilan organisasional) dapat dikaji dari analisis (Klein & Kozlowski, 2000). Menurut Kozlowski & Klein (2000), ada tiga tipe konstruk level unit, yaitu *global unit properties*, *share unit properties*, dan *configurational properties*.

Karakteristik konstruk bertipe *global unit properties* diantaranya adalah cenderung objektif, mudah diamati, karakteristik unit ditunjukkan secara jelas, variasi di dalam kelompok tidak signifikan, serta keberadaan individu dalam unit tidak relevan, misalnya: ukuran kelompok, fungsi kelompok, dan lokasi unit kerja kelompok. Pengukuran konstruk ini biasanya menggunakan data objektif atau kategorikal (*dummy*).

Karakteristik konstruk yang bertipe *shared unit properties* diantaranya adalah cenderung subjektif, informasinya bersumber dari individu/personal, variasi dalam kelompok harus rendah (*within variance*), serta variasi di antara kelompok (*between variance*) harus ada.

Dalam mengukur konstruk ini didasarkan pada individu-individu yang ada di dalam unit yang memiliki persepsi, kognisi, sikap, minat, dan perilaku yang relatif mirip. Kemiripan ini muncul karena adanya konvergensi yang terbentuk dari faktor interaksi, sosialisasi, saling berbagi pengalaman, dan keteladanan dari pemimpin. Adapun contoh dari konstruk ini adalah: iklim kelompok, norma kelompok, efikasi kelompok, serta kohesivitas dalam tim.

Karakteristik konstruk yang bertipe *configurational unit properties* berupa: adanya susunan, pola, komposisi, sebaran atau variabilitas dalam kelompok. Untuk mengukur konstruk ini dipat bersumber dari individu, misalnya faktor demografis, kepribadian, serta perilaku. Dalam konstruk ini tidak ada asumsi konvergensi. Masing-masing individu mempunyai kontribusi tidak sama terhadap keragaman unit/kelompok, contohnya: keberagaman kelompok dan kombinasi kemampuan kelompok.

Berdasarkan tiga tipe konstruk level unit tersebut, iklim keadilan masuk dalam konstruk bertipe *shared unit properties*. Iklim keadilan merupakan persepsi keadilan bersama (*shared perception*) para anggota unit kerja mengenai bagaimana organisasi dan supervisor memperlakukan unit kerja/kelompok kerja tersebut berkaitan dengan hasil, prosedur, dan mekanisme interaksi. Persepsi bersama ini muncul karena adanya konvergensi persepsi dan kognisi para anggota unit kerja, bertukar pengalaman, serta saling bertukar informasi (Purnomo, 2013).

Menurut Li & Cropanzano (2009), persepsi keadilan dapat diuji dan diukur pada analisa level unit / kelompok. Pendapat ini didasarkan kepada dua pendekatan yang diusulkan oleh Morgeson & Hofmann (1999) dalam melakukan penilaian sebuah konstruk pada level unit. Ada dua pendekatan untuk memahami konstruk kolektif yakni pendekatan struktural dan pendekatan fungsional.

Pendekatan struktural berasumsi bahwa konstruk kolektif berasal dari para individu dan terbentuk dikarenakan adanya serangkaian interaksi diantara individu dalam unit tersebut.

Setiap anggota dalam unit kerja tersebut melakukan interpretasi bersama terhadap kejadian yang dialami melalui berbagi informasi, pemaknaan kolektif dan adanya saling pengertian. Pendekatan fungsional menekankan pada pengaruh konstruk level unit dalam sistem organisasional. Sebuah konstruk dapat dipahami dengan adanya konsekuensi dari konstruk tersebut, artinya konstruk tersebut bermakna apabila menghasilkan efek tertentu. Ketika konstruk level individu mempunyai efek sama dengan konstruk level unit, maka konstruk ini disebut memiliki level lintas (*cross level*) secara fungsional. Hal ini berarti bila persepsi keadilan memiliki konsekuensi terbentuknya perilaku individu, maka iklim keadilan juga mempunyai konsekuensi terbentuknya perilaku unit atau kelompok.

Transformasi keadilan organisasional menjadi iklim keadilan juga didasarkan pada beberapa teori, yakni: <sup>(1)</sup> teori interaksi dan konstruksi sosial (Li & Cropanzano, 2009; K Mossholder, 1998; Yang et al., 2007); <sup>(2)</sup> *social information processing* (Li & Cropanzano, 2009; H. Liao & Rupp, 2005; Simons & Roberson, 2003), dan <sup>(3)</sup> teori ASA (*attraction-selection-attrition*) (Li & Cropanzano, 2009; H. Liao & Rupp, 2005; Naumann & Bennett, 2000).

Mengacu pada pendekatan interaksi sosial dan konstruksi sosial, persepsi keadilan individu tidak dapat dilepaskan dari faktor lingkungan. Iklim yang terbangun dalam unit kerja, dimana individu mempunyai pengalaman yang sama dengan manajer / supervisornya. Interaksi antara individu dengan supervisor dapat saja berlainan diantara anggota kelompok, tetapi riset empiris menunjukkan bahwa perkembangan dalam unit kerja mengarah pada homogenitas interpersonal karena adanya tujuan dan kepentingan sama. Konsekuensinya adalah adanya perlakuan terhadap anggota unit kerja juga diasumsikan perlakuan terhadap unit kerja secara keseluruhan

Menurut teori ASA, adanya standar budaya yang dipakai oleh individu untuk menilai keadilan di dalam satu unit kerja atau kelompok kerja serta untuk berbagi satu sama lain dalam

hal geografis, pendidikan, profesional, etnis atau atribut demografis lainnya. Adanya kesamaan kepentingan diantara individu juga ada di dalam unit kerja membuat individu melakukan depersonalisasi terhadap pengalamannya dan lebih fokus pada unit kerjanya.

Penelitian selanjutnya dibutuhkan kajian konteks sosial di tempat kerja yang ditandai dengan fenomena relasional, yakni bukan lagi dipahami individu secara independen (Cappelli, 1991). Penelitian-penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa dampak keadilan yang dipersepsikan anggota akan lebih kuat ketika sebagian besar anggota atau bahkan semua anggota kelompok diperlakukan tidak adil, dibandingkan hanya sedikit anggota yang diperlakukan tidak adil (Naumann & Bennett, 2000).

Penelitian Liao & Rupp (2005); Masterson et al., (2000); Rupp & Cropanzano (2002); Settoon, Bennett, & Liden (1996); Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick (2002) telah mengembangkan faktor keadilan (unit/level analisis individu) menjadi iklim keadilan (konteks sosial dan unit/level analisis kelompok). Menurut Naumann & Bennett (2000) iklim keadilan organisasional merupakan integrasi antara konsep keadilan dan iklim organisasional, yang diartikan sebagai kognisi level kelompok rata-rata tentang bagaimana suatu kelompok kerja diperlakukan secara keseluruhan. Dalam konteks penelitian ini, ditentukan metode yang digunakan untuk menganalisis hubungan yang berbeda level, yakni antara iklim keadilan organisasional (level unit / kelompok) dengan pertukaran pemimpin-anggota dan CWB.

Iklim keadilan merupakan properti unit yang dapat memberikan pengaruh terhadap sikap, dan perilaku individu yang ada di dalamnya. Menurut Kuenzi & Schminke (2009), perkembangan terkini dan akan terus berkembang di masa yang datang adalah semakin khasnya iklim organisasional (*facet-specific climate*), salah satunya adalah iklim keadilan. Bentuk khas lainnya adalah iklim etikal, iklim inovasi, dan iklim keselamatan. Menurut Rupp & Paddock (2010) iklim keadilan organisasional merupakan pengembangan lanjutan dari konsep keadilan organisasional. Keadilan organisasional pada awalnya hanya berfokus pada



level individu. Pengembangan konsep keadilan organisasional diawali dari pembahasan dimensi-dimensi serta anteseden dan konsekuennya yang berlanjut dengan munculnya konsep keadilan *multifoci* dan meluas hingga pada ranah kelompok atau unit dengan melibatkan beragam teori, seperti: *attraction-selection-attrition* dan teori *social information processing*.

Keempat, isu lintas level (*cross level*) Kajian bidang perilaku organisasional dapat dibagi 2, yakni *macro organizational behavior (OB)* untuk level organisasi dan kelompok. Pendekatan yang berfokus pada level individu disebut *micro OB*. Budaya organisasi, iklim organisasional, struktur organisasi, dan perilaku kelompok adalah beberapa contoh tema kajian *macro OB*. Persepsi keadilan, komitmen organisasional, stres kerja, kepuasan kerja, motivasi merupakan beberapa tema kajian *micro OB*. Kedua level ini saling berhubungansatu dengan yang lain.

Fenomena makro akan melekat pada konteks makro. Fenomena ini sering muncul dari hasil interaksi level yang lebih rendah (individu). Dalam artikelnya, Kozlowski & Klein (2000) menyarankan kepada para peneliti untuk berpikir *multilevel* dalam mengkaji fenomena di dalam organisasi. Menurut Kozlowski & Klein (2000); Simons & Roberson (2003) beberapa fenomena di dalam organisasi dengan dasar teori kognisi, afeksi, perilaku dan karakteristik individu muncul dengan level yang lebih tinggi, yakni kelompok atau unit karena adanya interaksi sosial dan terjadinya pertukaran di antara individu. Keadilan organisasional merupakan salah satu fenomena di dalam organisasi yang menekankan pada aspek kognitif dan dapat diperlakukan pada level yang lebih tinggi sebab adanya interaksi sosial di antara individu dalam proses pembentukan persepsi keadilan. Colquitt (2001) memperkuat dengan menyatakan bahwa keadilan organisasional merupakan hasil dari konstruksi sosial. Di dalam konstruksi sosial ini, berarti adanya interaksi diantara individu, pertukaran dan proses berbagi informasi dalam sebuah unit atau kelompok.

Liao & Rupp (2005) menyatakan bahwa iklim keadilan adalah persepsi keadilan pada level kelompok dan organisasi. Persepsi keadilan pada level individu dipandang tidak mampu menangkap konteks sosial yang membentuk persepsi keadilan tersebut. Persepsi keadilan pada level ini tidak mempertimbangkan persepsi individu lain dalam unit atau kelompok yang sama, yang berakibat tidak ada konsensus atau persepsi bersama.

Iklim keadilan merupakan persepsi bersama anggota dalam satu kelompok mengenai kebijakan, prosedur dan perlakuan yang sumbernya berasal dari organisasi dan penyelia (supervisor). Para anggota dalam sebuah kelompok dipandang memiliki informasi dan pengalaman sama disebabkan berhadapan dengan pemimpin, kebijakan, prosedur dalam organisasi dan faktor-faktor kontekstual lain yang sama. Konsensus dan persepsi bersama di antara anggota dalam kelompok akan muncul sebagai konsekuensi dari adanya kesamaan tersebut. Konsensus dan persepsi bersama ini kemudian diukur menjadi iklim keadilan.

Persepsi keadilan organisasional tidak hanya berasal dari individu, namun juga dapat dipengaruhi pihak lain, seperti teman sekerja, anggota kelompok. Persepsi keadilan level kelompok (tim) menurut Li & Cropanzano (2009) akan membentuk iklim keadilan yang dapat membentuk pandangan individu terhadap keadilan. Roberson & Colquitt (2005) menyatakan bahwa karyawan/individu dalam kelompok akan saling berbagi yang akan menuju pada interpretasi bersama mengenai keadilan melalui agregasi persepsi keadilan lintas anggota kelompok. Dalam kondisi demikian, individu akan melakukan pembelajaran dalam mengevaluasi keadilan dari pandangan anggota kelompok lainnya, dan pada akhirnya akan mengarah kepada homogenitas persepsi keadilan dalam tim/kelompok.

Penelitian ini menggunakan pendekatan teori kognisi sosial untuk menjelaskan level analisis kelompok (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998). Schneider & Reichers (1983) menyatakan bahwa ada tiga (3) faktor yang berkontribusi terhadap pengembangan keadilan organisasional level kelompok, yakni (1) interaksi sosial yang mengarah pada pemaknaan

bersama (*shared meaning*) atau pendekatan interaksi dalam bentuk simbol; (2) pendekatan ASA (*attraction-selection-attrition*) yang mengarah pada homogenitas; (3) penyampaian kebijakan, praktik, prosedur yang sama. Liao & Rupp (2005) mengkaji persepsi iklim organisasional (keadilan prosedural, informasional, dan interaksional) level kelompok, mengacu pada tiga teori, yakni: *social information processing theory* (Salancik & Pfeffer, 1978), interaksi dan konstruksi sosial (DeGoeij, 2000), dan *ASA perspective* (Schneider, 1975).

Menurut persepsi ASA, dalam kelompok kerja, berisi individu dengan kesamaan nilai-nilai dan persepsi keadilan. Interaksi dan konstruksi sosial menjelaskan bahwa interaksi seseorang dengan lainnya dapat menyebabkan terbentuknya iklim keadilan organisasional. Jones & Skarlicki (2005) menyatakan melalui *social information processing*, keadilan organisasional persepsian dimulai dari mengikuti rekan kerjanya.

Penelitian keadilan organisasional level kelompok yang menggunakan keempat teori di atas adalah: *social information processing theory* (Li & Cropanzano, 2009); Liao & Rupp (2005); Simons & Roberson (2003), interaksi dan konstruksi sosial (Liao & Rupp, 2005); Roberson (2006b); Spell & Arnold (2007), *attraction-selection-attrition* (ASA) (Li & Cropanzano, 2009); Liao & Rupp (2005; Naumann & Bennett (2000), serta teori kognisi sosial (Walumbwa et al., 2010).

Teori keadilan organisasional mengidentifikasi beberapa tipe dari ketidakadilan yang dipersepsikan, termasuk di dalamnya tentang penilaian pembagian hasil yang fair (keadilan distributif) (Adams, 1965), keadilan dalam proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural, (Leventhal, 1976)), dan keadilan dalam hubungan interpersonal (keadilan interaksional) (Bies & Moag, 1986).

Menurut Li & Cropanzano (2009), persepsi keadilan level kelompok (tim) membentuk apa yang disebut iklim keadilan dan akan berdampak pada pandangan individu terhadap persepsi keadilan. Iklim keadilan merupakan persepsi keadilan kolektif pada level unit (Simons

& Roberson, 2003). Menurut Roberson & Colquitt (2005), karyawan dalam sebuah unit/kelompok, akan saling berbagi satu dengan lainnya yang akan mengarah pada interpretasi bersama mengenai keadilan an operasionalisasinya melalui mekanisme agregasi persepsi keadilan lintas anggota kelompok. Dengan kata lain, individu akan belajar mengevaluasi keadilan dari anggota kelompok lainnya dan hal ini akan mengarah pada homogenitas persepsi keadilan dalam kelompok.

Forehand & Gilmer (1964) mendefinisikan iklim keadilan sebagai seperangkat karakteristik yang menggambarkan sebuah organisasi dan (a) sebuah perbedaan karakteristiknya dari organisasi lain, (b) relatif bertahan dalam jangka panjang, dan (c) berpengaruh terhadap perilaku orang-orang di dalam organisasi. Sebagian besar peneliti mengenai iklim organisasi menyetujui bahwa iklim organisasional adalah lebih subjektif dan dipertimbangkan oleh anggota organisasi serta memberi arti bagi mereka (Schneider & Reichers, 1983). Schneider & Reichers (1983) menyarankan pentingnya eksistensi iklim subsistem dalam organisasi, karena persepsi karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh lingkungan. Pengalaman individu yang diperoleh dari departemen atau kelompok kerja yang berbeda, dapat membentuk iklim subsistem (Powell & Butterfield, 1978).

Menurut Schneider & Reichers (1983), karyawan seringkali memiliki persepsi umum tentang perbedaan corak dalam sebuah konteks, beragam iklim dari karakteristik organisasi yang berbeda, dan semua itu dinilai penting, misalnya iklim keamanan (Hofmann et al., 2003) dan iklim pemberdayaan (Choi & Chen, 2007). Penelitian sebelumnya mengenai iklim organisasional ditemukan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Downey, Hellriegel, & Slocum Jr, 1975; Waters, Roach, & Batlis, 1974). Dalam perkembangannya, iklim organisasional tersebut terurai menjadi iklim subsistem yang spesifik, misalnya: iklim keamanan tim kerja dapat berpengaruh terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional di bidang keselamatan dalam setiap anggota tim (Hofmann et al., 2003). Iklim

pemberdayaan tim kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja individu dalam tim kerja (Choi & Chen, 2007).

Perkembangan penelitian pengaruh iklim organisasional dan subsistem dalam perannya terhadap perilaku karyawan, mendorong peneliti keadilan organisasional memulai riset tentang iklim keadilan dalam kelompok/unit. Mossholder et al. (1998) telah mengawali penelitian mengenai keadilan organisasional di level analisis kelompok/unit.

Iklim keadilan prosedural didefinisikan sebagai kognisi tingkat perbedaan kelompok mengenai bagaimana kesungguhan sebuah tim dalam memperlakukan keadilan prosedural (Mossholder et al., (1998); Naumann & Bennett, 2000). Ketika karyawan mengevaluasi konteks kerjanya, mereka akan melibatkan persepsi mereka tentang keadilan prosedural. Mereka melakukan demikian karena dalam sebuah kelompok ada kecenderungan memiliki persamaan evaluasi kognitif tentang konteks keadilan prosedural sebagaimana dilaporkan bahwa keadilan ini bersifat unik dalam kelompok/unit (Mossholder et al., 1998). Hasil penelitian-penelitian sebelumnya tersebut mendukung argumen dan memperkuat bukti bahwa iklim keadilan prosedural berbeda antar kelompok. Iklim keadilan prosedural dipandang berbeda pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional dibandingkan bila dipersepsikan secara individu.

Iklim kelompok dapat dioperasionalkan ke dalam tingkatan terminologi (misalnya persepsi iklim dalam kelompok) dan kekuatan kelompok (misalnya variansi dalam kelompok mengenai iklim persepsian (Lindell & Brandt, 2000). Dalam studi Colquitt et al. (2002) menunjukkan bahwa tingkat iklim keadilan prosedural dan kekuatannya berpengaruh terhadap kinerja kelompok dan tingkat absensi, khususnya level iklim keadilan prosedural lebih kuat berhubungan dengan kinerja. Simons & Roberson (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa baik iklim keadilan prosedural maupun iklim keadilan interaksional mampu

memprediksi sikap karyawan dan perilaku semesta karyawan, termasuk perilaku kerja kontraproduktif (CWB).

Model penelitian ini didasarkan pada integrasi teori keadilan dan pertukaran sosial, serta mengembangkan penelitian sebelumnya (Liao & Rupp, 2005; Rupp & Cropanzano, 2002; Settoon et al., 1996; Wayne et al., 2002; Colquitt et al., 2013). Penelitian Liao & Rupp (2005) menguji pengaruh iklim keadilan organisasional terhadap komitmen, kepuasan kerja, dan OCB dengan analisis lintas level (*cross-level-analysis*). Penelitian Rupp & Cropanzano (2002); Settoon et al. (1996); Wayne et al. (2002) menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap OCB dengan mediasi dukungan organisasional persepsian dan pertukaran pemimpin-anggota. Penelitian Colquitt et al. (2013) memasukkan juga *social exchange quality* (kualitas pertukaran sosial) yang dapat berupa: kepercayaan, komitmen, dukungan organisasional, dan *Leader Member Exchange* (LMX) yang dipengaruhi oleh keadilan organisasional.

#### **E. Leader-Member Exchange (LMX)**

Teori LMX sebelumnya yang dikenal dengan *teori vertical dyad linkage* (VDL Theory) Dansereau et al., (1975) berfokus pada hubungan dan proses pengembangan antara pemimpin-anggota. Menurut Liden & Graen (1980) dalam VDL berasumsi bahwa anggota akan dipilih dan dipercaya oleh pimpinan karena kompetensi dan keterampilannya, kondisi yang memungkinkan mereka dapat dipercaya pimpinan, serta motivasi yang lebih besar dalam unit kerjanya

Premis dari teori VDL adalah bahwa pimpinan melakukan pengendalian yang bersifat terbatas terhadap anggota (Liden & Graen, 1980). Hubungan pertukaran yang ditumbuhkan melalui tekanan waktu oleh pimpinan (Liden & Graen, 1980). Dalam hal ini, pimpinan mempunyai keterbatasan waktu untuk mengelola kerja kelompok/unitnya dan mereka merasa

kesulitan selama memberikan tugas-tugasnya, dengan wewenang formal dan perlakuan sama untuk mencapai kinerja tim.

Pendekatan VDL menyediakan sebuah cara spesifik bagi penelitian kepemimpinan dalam mempelajari hubungan pimpinan-anggota yang bersifat *dyadic* tersebut (Graen, Hui, & Taylor, 2006).

Sejak tahun 1980-an, Graen dan koleganya melanjutkan upaya mempertahankan pentingnya kualitas pertukaran pemimpin-anggota dan menyebut hubungan pertukaran tersebut dengan nama hubungan pertukaran pemimpin-anggota atau LMX (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982). LMX mengutamakan kontribusi resiprokal pemimpin-anggota sebagai pengganti proses negosiasi di dalam VDL (Dienesch & Liden, 1986). Scandura, Graen, & Novak (1986) yang pertama kali mendefinisikan tentang LMX, yakni sebuah sistem yang terdiri atas komponen yang melibatkan anggota-anggotanya dalam sebuah hubungan berpasangan (pemimpin-anggota), adanya pola ketergantungan dalam berperilaku, saling berbagi dalam mencapai hasil, dan menghasilkan pengertian terhadap lingkungannya, perencanaan dan nilai.

Graen & Scandura (1987) lebih jauh menyatakan bahwa komponen hubungan LMX dan proses pertukaran dapat dijelaskan menggunakan beragam sudut pandang. Hubungan LMX dibangun atas dasar pembagian keuntungan dalam unit kerja tersebut Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper (1992). Dienesch & Liden (1986) menyebut upaya dalam hubungan tersebut sebagai "*currencies of exchange*". Perbedaan hubungan pertukaran yang dikembangkan diantara pemimpin-anggota didasarkan pada aspek kesederajatan, kapabilitas, dan reliabilitas. Anggota yang dipercaya oleh pimpinan akan terseleksi dalam hubungan kerja yang tertutup (lebih dekat dengan pimpinan) (Erdogan & Liden, 2006). Hubungan pertukaran tinggi dikarakteristikan oleh: kepercayaan, rasa suka, dan respek yang tinggi (Graen & Uhl-



Bien, 1995). Secara khusus pimpinan akan memberikan *reward* kepada anggota daalam bentuk hasil yang diharapkan (Yukl, 1997)).

Teori LMX berasumsi bahwa kemauan pemimpin dalam membangun hubungan pertukaran dalam grup tersebut dengan anggota karena ada unsur ketergantungan, saling mendukung, kesetiaan, kontribusi dan tanggung jawab yang lebih besar. Sebaliknya, pimpinan dalam hubungan normal dengan anggota yang *out-group*, terlibat dalam aturan formal serta hanya sebatas pada pencapaian keuntungan standar yang sepatasnya (Erdogan et al., 2006).

Perbedaan persepsi anggota dalam model LMX tersebut memberi kontribusi lebih baik pada studi organisasi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan rata-rata (*average leadership style* (ALS) *model* (Dienesch & Liden, 1986). Model ALS dalam kepemimpinan kemungkinan disebabkan oleh progres yang lambat dalam riset kepemimpinan (Dansereau et al., 1975). Secara analitikal, model ALS menawarkan variasi hubungan pemimpin-anggota dalam perilaku pimpinan. Di sisi lain, Katerberg & Hom (1981) berargumen bahwa memahami pola *dyadic* (dalam kelompok) berpotensi memberi kontribusi signifikan terhadap variasi pengaruh antar kelompok. Implikasi selanjutnya, model LMX dapat memprediksi kinerja lebih baik dibandingkan model ALS.

Teori LMX berkembang menjadi sebuah teori organisasi yang berguna untuk memahami hubungan pertukaran pemimpin-anggota serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Menurut Graen & Scandura (1987), LMX bertumpu pada peran teori ketika menjelaskan pengembangan hubungan dalam LMX, namun lambat memulai fokusnya pada teori pertukaran sosial dan proses ketergantungan antara pemimpin-anggota (Erdogan & Liden, 2006).

Prinsip dasar teori LMX adalah bahwa pemimpin membentuk hubungan unik dengan anggota (Graen & Uhl-Bien, 1995). Kualitas hubungan LMX tinggi antara pemimpin-anggota dicirikan dengan pertukaran emosi yang berdasar pada saling percaya dan respek, sedangkan

kualitas hubungan LMX rendah memiliki karakteristik pertukaran ekonomi (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Graen & Scandura (1987) mengemukakan tentang LMX dalam *the role theory*, menyatakan bahwa LMX memiliki dua dimensi yang terdiri atas pendekatan untuk membangun hubungan baik dengan karyawan, terdiri dari kesetiaan (*loyalty*), dukungan (*supporting*), kepercayaan (*trust*). Dimensi keduanya yang menjadi dasar LMX adalah *coupling* yang berfokus kepada sikap atasan terhadap anak buah, meliputi: arah komunikasi (*adressing*), pengaruh (*influence*), alokasi (*allocation*), kebebasan dalam berekspresi (*freedom*), dan inovasi (*innovation*). Dimensi-dimensi itu membentuk teori LMX (*LeaderMember Exchange*), sebagai salah satu teori kepemimpinan untuk mengukur hubungan atasan dengan bawahan dalam sebuah organisasi (Rasouli & Haghtaali, 2006). Penelitian Liden & Maslyn (1998), menjelaskan bahwa LMX adalah multidimensional dan mempunyai empat dimensi, yakni kontribusi, loyalitas, afeksi, dan respek terhadap profesi.

Dimensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kontribusi

Persepsi mengenai kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini penting dalam melakukan evaluasi pelaksanaan kegiatan yang berorientasi pada tugas.

b. Loyalitas

Pernyataan atau ungkapan untuk mendukung penuh tujuan dan sifat individu dalam hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahannya.

c. Afeksi

Perasaan kepedulian diantara pimpinan dan bawahannya atas dasar hubungan yang saling menguntungkan atau bermanfaat, bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalisme.

d. Respek terhadap profesi

Persepsi mengenai sejauh mana setiap hubungan timbali balik telah mempunyai reputasi di dalam dan di luar organisasi, melebihi apa yang ditetapkan dalam pekerjaan. Persepsi ini dapat terbentuk melalui: misalnya pengalaman pribadi individu, penghargaan profesional yang telah diraih seseorang, dan sebagainya.

LMX pada hakekatnya merupakan suatu kesatuan teori kepemimpinan, yang menelaah hubungan sosial antara pimpinan dan bawahannya, sehingga dalam waktu tertentu, seorang pimpinan akan mengembangkan tipe-tipe hubungan yang berbeda dengan bawahan. Apabila hubungan tersebut dalam kategori level tinggi (*high level*), maka akan terbentuk karakteristik hubungan yang berdasar pada kepercayaan, respek, kesetiaan, dan kewajiban untuk dapat saling melaksanakan tugas masing-masing (Gerstner & Day, 1997).

Menurut Liden, Wayne, & Stilwell (1993), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan atau interaksi antara atasan dan bawahan diantaranya:

1. Ekspektasi pengharapan

Semakin tinggi harapan pimpinan kepada bawahan, akan mendorong pimpinan membangun kepercayaan pada bawahan dan menyediakan feedback yang bersifat membangun bagi bawahan (misalnya, pelatihan yang lebih luas, dan imbalan yang sesuai).

2. Perasaan kesamaan dan rasa ketertarikan

Kesamaan antara pimpinan dan abwahan darisisi sikap, kepribadian, karakteristik demografi sangat berperan dalam mempengaruhi hubungan pimpinan dengan bawahannya. Faktor ketertarikan atau afeksi menimbulkan interaksi antara pimpinan dan bawahan menjadi lebih dekat.

3. Kesamaan demografi

Yukl (1997) membuat dua (2) kategori kelompok dalam LMX, yakni: kelompok *in-group* dan kelompok *out-group*. Beragam tekanan dari pimpinan terhadap sebuah kelompok yang menjadi

tanggungjawabnya, akan membentuk hubungan khusus antara pemimpin dengan kelompok tersebut. Kelompok kecil ini akan menumbuhkan rasa saling percaya, memperoleh banyak perlakuan istimewa dari pimpinan, dan mendapat perhatian besar dari pimpinan. Kelompok ini disebut *in-group*. Kelompok ini memiliki hubungan baik dengan pimpinan sehingga memungkinkan meningkatnya kinerja, turunnya *turnover*, dan naiknya kepuasan kerja bawahan. Orang-orang yang berada di luar kelompok tersebut, dinamakan kelompok *out-group*. Hubungan kelompok ini dengan pimpinan hanya berdasarkan pada hubungan formal saja. Sebuah kualitas hubungan yang tinggi atau *in-group* akan terjadi pada sebuah titik kondisi yang penuh kesetiaan, dukungan, dan saling ketergantungan.

Dari paparan teori LMX ini, menurut Graen & Uhl-Bien (1995) ada tiga (3) hal yang menjadi dasar dalam membangun hubungan *leader member exchange*, yakni *respect*, *trust*, serta *obligation*. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat terbentuk karena adanya perasaan saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain. Teori ini merupakan teori dasar yang melatarbelakangi konsep hubungan pertukaran resiprokal antara atasan dengan anggota.

Interaksi yang terjalin antara pemimpin dan anggota dalam konsep LMX juga menghadirkan unsur kewajiban diantara keduanya. Dalam kenyataannya, tipe resiprokal yang terjadi antara pemimpin dan anggota dapat berbeda, karena kewajiban untuk membalas tidak selamanya. Menurut Blau (1964), dalam transaksi ekonomi, dibutuhkan kontrak formal untuk menetapkan kewajiban kedua belah pihak dalam bentuk kuantitas terperinci untuk dipertukarkan. Dalam konteks ini, kewajiban para pelaku yang berinteraksi dalam sebuah pertukaran sosial tidak ditetapkan sebelumnya, meskipun di dalam pertukaran sosial tersebut melibatkan dan menghasilkan unsur kepercayaan. Vidyarthi et al., (2010) menyatakan bahwa asumsi-asumsi dasar dalam teori pertukaran sosial berdampak terhadap dikotomi hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota, yakni kelompok *in-group* atau LMX kualitas tinggi

yang mengalami pertukaran sosial dan kelompok *out-group* atau LMX kualitas rendah yang mengalami pertukaran ekonomi.

Menurut Blau (1964), dalam interaksi sosial, individu maupun kelompok berupaya untuk mempertahankan keseimbangan antara *inputs dan outputs*, Terkait dengan LMX, anggota yang menerima dukungan emosional atau dukungan fisik, akan merasa mempunyai kewajiban untuk membalas dengan sikap dan perilaku yang sepadan yang dihargai pemimpin (Vidyarthi et al., 2010). Menurut Dansereau et al., (1975), di dalam kelompok LMX kualitas tinggi, ketika pemimpin menawarkan yang pekerjaan yang lebih luas lingkupnya, tanggung jawab, komunikasi dan dukungan, maka sebagai gantinya anggota membalas dengan waktu, energi, tanggung jawab serta komitmen yang lebih tinggi. Sebaliknya, anggota dengan kualitas LMX rendah yang menerima perlakuan formal dari pemimpin, hanya akan memenuhi kewajiban berdasar kontrak kerja.

Graen & Uhl-Bien (1995) kemudian melakukan revisi atas teori LMX ini dengan menyatakan bahwa pemimpin bertujuan mengembangkan hubungan pertukaran tinggi dengan semua anggota atau dengan beberapa anggota yang dapat diajaknya bekerjasama. Revisi teori LMX ini memberikan informasi bahwa sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan hasil hubungan pertukaran pemimpin-anggota akan menghasilkan beragam keuntungan. Menurut Graen & Uhl-Bien (1995), teori LMX dapat diaplikasikan dalam berbagai hubungan, baik formal maupun informal, termasuk pertukaran antar anggota. Teori LMX ini berpotensi menciptakan hubungan pertukaran antar level, namun kekuatan utama teori ini adalah pada hubungan antara pemimpin-anggota (Yukl, 1997).

#### **F. Teori Pembentuk Keadilan Organisasional**

Ada beberapa teori yang membentuk keadilan organisasional. Beberapa teori tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.4



**Tabel 2.4**  
**Ringkasan Teori Pembentuk Keadilan Organisasional**

<b>Teori dan Pendekatan</b>	<b>Konsep Dasar</b>	<b>Kontribusi terhadap Keadilan</b>	<b>Sumber dan Peneliti</b>
<i>Equity Theory</i>	Individu merasakan hubungannya dengan individu lain dan pimpinan, sebagai sebuah pertukaran sosial. Ketika mereka merasa merasakan hasil di bawah yang diharapkan dalam keterlibatan kerja tersebut, maka mereka merasakan adanya ketidakadilan hak terjadi atas mereka.	Keadilan distributif berhubungan dengan <i>equity theory</i> dan berpotensi memicu perilaku kerja kontraproduktif	<b>Sumber:</b> (Adams, 1965)
<b>Teori pemrosesan informasi sosial</b>	Individu menggunakan informasi dari orang lain di sekitarnya sebagai konteks sosial untuk membentuk sikap dan perilaku	Anggota organisasi atau kelompok memiliki informasi bersama dan membentuk persepsi tentang keadilan dan prosedur kerja	<b>Sumber:</b> (Salancik & Pfeffer, 1978) <b>Peneliti:</b> (Liao & Rupp, 2005; Tang & Tang, 2012)
<i>Attraction-Selection-Attrition</i>	Individu dengan karakter yang mirip akan tertarik pada (attracted to), terseleksi ke dalam (selected into) dan bertahan (retained) pada sebuah kelompok yang sama	Dalam unit kerja cenderung terbentuk homogenitas interpersonal. Adanya homogenitas tersebut dapat memunculkan adanya	Sumber: (Schneider, 1987) Peneliti:

	Proses ASA memunculkan homogenitas dalam organisasi atau kelompok /unit kerja. Konsekuensi dari proses ASA adalah meningkatnya homogenitas nilai, sikap dan kepribadian para anggota dalam satu unit kerja	kesepakatan terhadap persepsi iklim keadilan	(Colquitt et al., 2002; Liao & Rupp, 2005; Man & Lam, 2003; Tangirala & Ramanujam, 2008)
<b>Teori Iklim Organisasi</b>	Iklim merupakan properti kolektif dari unit atau organisasi. Iklim merupakan fenomena unit/kelompok dan organisasi. Iklim merepresentasikan persepsi bersama ( <i>shared perception</i> ) di antara individu mengenai kebijakan formal dan informal, peristiwa, mekanisme, prosedur yang dilakukan oleh unit kerja atau organisasi	Sumber konsensus: Interaksi sosial, homogenitas, dan kesamaan unit memunculkan pemaknaan bersama ( <i>interaction approach</i> ); <i>attraction, selection</i> dan <i>attrition</i> (ASA) yang memunculkan homogenitas (pendekatan persepsian); dan kesamaan kebijakan, prosedur, praktik (pendekatan struktural). Dasar terbentuknya iklim keadilan berasal dari tiga hal, yakni: interaksi sosial dan konstruksi sosial; social information processing; dan ASA	Sumber: (Ashforth, 1985; Schneider & Reichers, 1983)  Peneliti: (Dietz et al., 2003; Ehrhart, 2004; Naumann & Bennett, 2000)

**Tabel 2.5**  
**Penelitian Sebelumnya**  
**(Hubungan Keadilan Organisasional-LMX-CWB)**

Variabel Bebas	Peneliti (tahun)	Metode	Hasil Temuan
<b>Keadilan organisasional dengan CWB</b>			
Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional	(Colquitt et al., 2013)	Meta analisis dengan melihat data dari PsycINFO, mengumpulkan artikel dari sejumlah meta analisis sebelumnya (1155 artikel) dan sampel sejumlah 493	Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional berhubungan negatif signifikan dengan CWB
Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional	(O'Neill et al., 2011)	Survei	Keadilan prosedural signifikan berpengaruh negatif terhadap CWB baik ditujukan pada organisasi maupun pada interpersonal lainnya (supervisor atau pimpinan langsung)
Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional	(El Akremi et al., 2010)	Survei pada 602 pekerja <i>full time</i> pada beberapa perusahaan di Perancis	Keadilan prosedural signifikan berpengaruh negatif terhadap CWB baik ditujukan pada organisasi maupun pada interpersonal lainnya (supervisor atau pimpinan langsung)
Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal,	(Devonish & Greenidge, 2010)	Survei (211 karyawan dari 9 organisasi sektor	Keadilan prosedural signifikan berpengaruh negatif terhadap CWB baik ditujukan pada organisasi



dan keadilan informasional		publik dan swasta) di Carribian	maupun pada interpersonal lainnya (supervisor atau pimpinan langsung)
Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional	(Berry & et al., 2007)	Survey	Keadilan interaksional berhubungan negatif signifikan dengan CWB
Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional	(Dalal, 2005)	Meta Analisis	Keadilan prosedural berhubungan negatif signifikan dengan CWB
Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional	(Cohen-Charash & Spector, 2001)	Survey	Keadilan prosedural berhubungan negatif signifikan dengan CWB Keadilan prosedural merupakan prediktor yang kuat / kokoh ( <i>robust</i> ) untuk dapat memprediksi adanya CWB.
Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional	(Aquino et al., 1999)	Survey	Keadilan interaksional berhubungan negatif signifikan dengan CWB Prediktor yang dinilai paling kuat memprediksi CWB adalah keadilan interaksional.
<b>Keadilan organisasional dengan LMX</b>			
Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional	(Williams et al., 2016)	Survei pada 444 mahasiswa MBA (sebagian besar pekerja paruh waktu)	Keadilan prosedural, distributif, dan interaksional berhubungan positif signifikan dengan LMX
<b>Variabel Bebas</b>	<b>Peneliti (tahun)</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil Temuan</b>
Keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional	(Colquitt et al., 2013)	Meta analisis dengan : melihat data dari PsycINFO, mengumpulkan artikel dari sejumlah meta analisis sebelumnya (1155 artikel) dan sampel sejumlah 493	Keadilan organisasional berhubungan positif dengan kepercayaan, komitmen organisasional, dukungan organisasional, dan LMX
Keadilan interaksional, keadilan prosedural, keadilan distributif	(Burton et al., 2008)	248 karyawan dan 34 supervisor dalam organisasi manufaktur di Amerika Serikat Bagian Barat	Keadilan interaksional, keadilan prosedural, keadilan distributif berhubungan positif dan signifikan dengan LMX
<b>Keadilan yang dipersepsikan – LMX – Perilaku menghindar</b>			
Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional	(El Akremi et al., 2010)	Survei pada 602 pekerja <i>full time</i> pada beberapa perusahaan di Perancis	LMX memediasi secara penuh pengaruh keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap perilaku menghindar (baik terhadap supervisor maupun organisasi)
Keadilan yang dipersepsikan, LMX, dan perilaku menghindar	Piccolo, Bardes, Mayer, & Judge (2008)		Hubungan keadilan yang dipersepsikan dengan perilaku menghindar, dimoderasi oleh LMX
<b>Keadilan – LMX – CWB</b>			
Keadilan, Kualitas Pertukaran pemimpin-anggota dan CWB	(Colquitt et al., 2013)	Meta analisis dengan : melihat data dari PsycINFO, mengumpulkan artikel dari sejumlah meta analisis	Pertukaran Pemimpin-anggota (LMX) memediasi pengaruh Keadilan interpersonal, keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan informasional terhadap CWB

		sebelumnya (1155 artikel) dan sampel jumlah 493	
Keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional	(El Akremi et al., 2010)	Survei pada 602 pekerja <i>full time</i> pada beberapa perusahaan di Perancis	LMX memediasi secara penuh pengaruh keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap perilaku menghindar (baik terhadap supervisor maupun organisasi)

Sumber: penelitian sebelumnya



### **BAB III**

#### **KERANGKA TEORI**

Penelitian ini mendasarkan pada integrasi teori pertukaran sosial dan teori keadilan organisasi. Teori Pertukaran Sosial menurut Thibaut dan Kelley (1959) adalah bahwa hubungan sosial terdiri dari masyarakat, maka individu dan masyarakat mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi dalam hubungan tersebut, yang terdapat unsur ganjaran (*reward*), pengorbanan (*cost*) dan keuntungan (*profit*). Thibaut dan Kelley menyimpulkan model/konsep pertukaran sosial sebagai berikut : “setiap individu secara sukarela memasuki dan tinggal dalam hubungan sosial hanya selama hubungan tersebut cukup memuaskan ditinjau dari segi ganjaran dan biaya”.

Empat konsep pokok dari teori ini, yaitu:

1. Ganjaran ialah setiap akibat yang dinilai positif yang diperoleh seseorang dari suatu hubungan.
2. Biaya adalah akibat yang dinilai negatif yang terjadi dalam suatu hubungan. Biaya dapat berupa waktu, usaha, konflik, kecemasan, dan keruntuhan harga diri dan kondisi-kondisi lain yang dapat menghabiskan sumber kekayaan individu atau dapat menimbulkan efek-efek yang tidak menyenangkan.
3. Hasil atau laba adalah ganjaran dikurangi biaya. Bila seorang individu merasa, dalam suatu hubungan interpersonal, bahwa ia tidak memperoleh laba sama sekali, ia akan mencari hubungan lain yang mendatangkan laba.
4. Tingkat perbandingan menunjukkan ukuran standar yang dipakai sebagai kriteria dalam menilai hubungan individu pada waktu sekarang. Ukuran standar ini dapat berupa pengalaman individu pada masa lalu atau alternatif hubungan lain yang terbuka baginya. Bila pada masa lalu, seorang individu mengalami hubungan interpersonal yang memuaskan, tingkat perbandingannya turun.

Teori yang berkaitan dengan teori pertukaran sosial adalah teori keadilan. Teori keadilan (*equity theory*), suatu teori yang menyatakan bahwa perbandingan individual mengenai input dan hasil pekerjaan mereka dan berespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Didasarkan pada teori keadilan, para karyawan yang merasakan adanya ketidakadilan akan melakukan salah satu dari enam pilihan ini:

1. Mengubah input, mengerahkan sedikit upaya jika bergaji rendah atau upaya lebih jika bergaji tinggi.
2. Mengubah hasil, para individu dibayar dengan menggunakan dasar hasil kerja dapat meningkatkan gaji mereka dengan memproduksi kuantitas unit yang lebih banyak dengan mutu yang lebih rendah.
3. Mengubah persepsi sendiri
4. Mengubah persepsi orang lain
5. Memilih pembicara yang berbeda
6. Meninggalkan bidang, keluar dari pekerjaan

Mengacu pada teori pertukaran sosial, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis apabila individu mengalami hubungan pertukaran yang kurang/tidak memuaskan dirinya, apakah memutuskan tetap tinggal dalam organisasi atau keluar dari organisasi. Penelitian ini penting dilakukan untuk melihat *gap theory* (membandingkan teori pertukaran sosial dengan fakta di lapangan), khususnya pada dosen-dosen non PNS pada PTN baru yang mengalami perubahan status dari PTS menjadi PTN.

Menurut Adam Smith (1964), *equity theory* berkontribusi dalam hal keadilan, khususnya keadilan distributif, bahwa keadilan distributif berhubungan dengan *equity theory* dan berpotensi memicu perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi negeri dengan responden yang sedang merasakan “tidak memiliki status kepegawaian yang jelas”. Berdasar hal tersebut, penelitian ini akan menganalisis apabila keadilan distributif

dipersepsikan rendah, apakah responden akan melakukan perilaku kerja kontraproduktif atau tidak.

Dari integrasi teori pertukaran sosial dan teori keadilan, serta kajian teori pada bab sebelumnya, dapat membantu peneliti menyusun hubungan antar variabel independen (iklim keadilan organisasional, yang terdiri dari prosedural, distributif, interpersonal, informasional), variabel mediasi (pertukaran pemimpin-anggota/LMX) dan variabel dependen (Perilaku kerja kontraproduktif / CWB) dan hipotesis sebagai berikut:

#### **A. Hubungan antar Variabel dan Hipotesis**

Dalam menjelaskan perilaku kerja kontraproduktif (CWB), penelitian ini menggunakan model Douglas et al., (2008) yaitu *elaboration likelihood model for workplace aggression* (ELM WA). Keunggulan *elaboration likelihood model for workplace aggression* dibanding model lainnya adalah sebagai berikut:

Pertama, *elaboration likelihood model for workplace aggression* menjelaskan perbedaan tahapan kecepatan proses. Model yang lain mengidentifikasi proses tanpa menguraikan perbedaan kecepatan yang terjadi, seperti *stressor emotion model for CWB* (Spector & Fox, 2005), *theoretical model of workplace aggression* (Neuman & Baron, 1998), dan *causal reasoning model for counterproductive behavior* (Martinko et al., 2002).

Kedua, studi empiris sebelumnya yang menguji *elaboration likelihood model for workplace aggression* masih sangat jarang dilakukan. *Elaboration likelihood model for workplace aggression* khususnya elaborasi proses kognitif, menjelaskan proses kognitif munculnya perilaku kerja kontraproduktif.

Elaborasi proses kognitif penting karena (1) menurut Morrison & Robinson (1997), keadilan yang rendah adalah bentuk persepsi subjektif dari diri individu. Persepsi subjektif umumnya dikelola dengan proses kognitif; (2) adanya perasaan diperlakukan tidak adil, termasuk salah satu hal yang mengancam terwujudnya harapan seseorang, sehingga perlu

dielaborasi melalui proses kognitif (Douglas et al., 2008; Morrison & Robinson, 1997); dan (3) perlakuan tidak adil yang dirasakan individu memicu munculnya perilaku kerja kontraproduktif. Perilaku ini menimbulkan konsekuensi biaya dalam jangka panjang sehingga membutuhkan pertimbangan kognitif bagi pelakunya (Morrison & Robinson, 1997).

Kulik & Ambrose (1992) menyatakan bahwa interaksi sosial membentuk persepsi individual mengenai keadilan organisasional. Menurut (Colquitt, 2001), persepsi keadilan terbentuk oleh adanya konstruksi sosial yang dihasilkan dari kesepakatan dalam tatanan sosial dalam organisasi.

Penelitian (Roberson, 2006b) mempertimbangkan peran interaksi sosial dalam membentuk persepsi bersama tentang keadilan, karena interaksi sosial itu akan menghasilkan konvergensi persepsi dan perilaku individu. Interaksi sosial dan pertukaran di antara anggota akan memunculkan fenomena keadilan organisasional pada aspek kognitif dan level yang lebih tinggi yakni kelompok atau unit, yang disebut iklim keadilan organisasional (Simons & Roberson, 2003).

DeGoey (2000) menyatakan bahwa sisi sosial dari keadilan mendasarkan pada fenomena sosial dalam kelompok, yakni proses sosial melalui pendapat bersama mengenai keadilan yang muncul di dalam organisasi. Keadilan merupakan fenomena sosial yang mempengaruhi pikiran dan perasaan seseorang, sebab keadilan dapat ditularkan melalui proses kognitif (*cognitive contagion*) dan afektif (*emotional contagion*). *Cognitive contagion* berarti bahwa pendapat orang lain akan mempengaruhi persepsi individu mengenai realitas tertentu, dan *emotional contagion* berarti perasaan yang dialami orang lain akan mempengaruhi sikap individu. Hal ini terjadi juga pada persepsi keadilan yang dirasakan, baik dari sisi keadilan prosedural, maupun interaksional.

Faktor keadilan organisasional dinilai dapat mempengaruhi keputusan karyawan apakah akan terlibat dalam perilaku kontraproduktif (CWB) atau tidak (Henle, 2005). Penelitian

sebelumnya (Everton et al., 2007); Jawahar (2002); Masterson et al. (2000) menyatakan bahwa CWB merupakan bentuk reaksi karyawan terhadap ketidakadilan yang dirasakan dalam organisasi tempatnya bekerja. Karyawan yang merasa tidak memperoleh keadilan atau diperlakukan secara tidak adil, akan lebih memungkinkannya untuk terlibat dalam keputusan berperilaku yang bisa merugikan organisasi maupun anggota organisasi lain. Meta analisis yang dilakukan Berry & et al., (2007) menunjukkan bahwa ada tiga (3) kelompok yang menjadi antecedent secara teoritis dari perilaku kerja kontraproduktif. Kelompok pertama adalah variabel kontekstual, seperti: persepsi keadilan, terutama keadilan interaksional dan keadilan prosedural. Kelompok kedua adalah yang masuk ke dalam variabel afektif, seperti: kepuasan kerja dan *negative affect*. Kelompok ketiga adalah variabel-disposisional, terutama kepribadian.

Persepsi karyawan yang diperlakukan tidak adil (keadilan yang dirasakannya rendah), akan menghasilkan kinerja buruk berupa perilaku kerja kontraproduktif (CWB), seperti ketidakhadiran, keterlambatan masuk kerja, pulang kerja lebih awal dari yang dijadwalkan, pencurian, pelecehan verbal, *burnout* dan bentuk penyimpangan kerja lain dibandingkan karyawan yang diperlakukan secara adil (Devonish & Greenidge, 2010).

Iklim keadilan prosedural didefinisikan sebagai kognisi tingkat perbedaan kelompok mengenai bagaimana kesungguhan sebuah tim dalam memperlakukan keadilan prosedural (Mossholder et al., 1998; Naumann & Bennett, 2000). Ketika karyawan mengevaluasi konteks kerjanya, mereka akan melibatkan persepsi mereka tentang keadilan prosedural. Mereka melakukan demikian karena dalam sebuah kelompok ada kecenderungan memiliki persamaan evaluasi kognitif tentang konteks keadilan prosedural sebagaimana dilaporkan bahwa keadilan ini bersifat unik dalam kelompok/unit (Mossholder et al., 1998).

Mossholder, Bennett, & Martin (1998) telah mengawali melakukan penelitian keadilan prosedural yang menggunakan level analisis unit. Menurut Mossholder et al. (1998) ketika



seseorang dalam sebuah kelompok kerja merasakan keadilan organisasional, persepsi ini dapat diintegrasikan ke dalam kelompok tersebut, sehingga menjadi persepsi berdasarkan kelompok/unit, maka keadilan organisasional tersebut beralih menjadi iklim keadilan. Hal ini sejalan dengan penelitian Colquitt et al. (2002); Roberson & Colquitt (2005); Simons & Roberson (2003) yang merujuk pada konsensus kognisi level kelompok dalam merepresentasikan persepsi keadilan individu dalam kelompok. Kelebihan pengaruh variabel iklim keadilan organisasional (level unit) dibanding level individu terhadap variabel sikap dan perilaku (level individu) terlihat dari penelitian Colquitt et al. (2002, 2013) yang menyatakan bahwa iklim keadilan (level unit) mempunyai pengaruh terhadap kinerja dan absensi melebihi pengaruh variabel keadilan (level individu) terhadap kinerja dan absensi (level individu).

Hasil penelitian-penelitian sebelumnya tersebut mendukung argumen dan memperkuat bukti bahwa iklim keadilan prosedural berbeda antar kelompok. Iklim kelompok dapat dioperasionalkan ke dalam tingkatan terminologi (misalnya persepsi iklim dalam kelompok) dan kekuatan kelompok (misalnya variasi dalam kelompok mengenai iklim persepsian (Lindell & Brandt, 2000). Dalam studi Colquitt et al. (2002) menunjukkan bahwa tingkat iklim keadilan prosedural dan kekuatannya berpengaruh terhadap kinerja kelompok dan tingkat absensi, khususnya level iklim keadilan prosedural lebih kuat berhubungan dengan kinerja. Simons & Roberson (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa baik iklim keadilan prosedural maupun iklim keadilan interaksional mampu memprediksi sikap karyawan dan perilaku semesta karyawan, termasuk CWB.

Menurut Naumann & Bennett (2000), iklim keadilan prosedural sebagai kognisi level kelompok mengenai bagaimana sebuah kelompok kerja secara keseluruhan diperlakukan oleh organisasi, terutama dalam hal kebijakan organisasi. Dampak proses informasi sosial, akan meningkatkan persetujuan mengenai keadilan dari pengalaman kolektif para anggota (Yang et al., 2007).

*Equity theory* mendasarkan pada tiga asumsi utama. **Pertama**, seseorang akan mengembangkan keyakinan mengenai apa yang membentuk sebuah keadilan / kelayakan (*fair*) dan kesetaraan (*equitable*) pengembalian kontribusi (hasil jerih payah) ketika bekerja. **Kedua**, seseorang cenderung membandingkan apa yang mereka persepsikan sebagai pertukaran dengan pimpinannya, dengan apa yang mereka persepsikan antara orang lain dengan pimpinannya. **Ketiga**, ketika seseorang memiliki keyakinan bahwa perlakuan (*treatment*) dirinya tidak setara bila dibandingkan dengan pertukaran yang dia persepsikan dengan orang lain, maka ia akan termotivasi untuk melakukan sesuatu yang diinginkan. Berdasarkan pada teori ini, ketika karyawan tidak memperoleh keadilan seperti yang diharapkan dari organisasi, maka akan melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut dapat berupa perilaku positif maupun negatif. Perilaku negatif yang kemungkinan besar dilakukan adalah CWB. Penilaian individu-individu yang terikat dalam sebuah kelompok dan memiliki persepsi yang sama tentang perlakuan organisasi yang dirasa tidak adil (baik dari sisi prosedur yang ditetapkan organisasi maupun dari sisi pembagian /distribusi antara satu dengan yang lain), akan membentuk iklim keadilan organisasional yang rendah. Apabila hal ini terjadi, maka dapat berpengaruh pada terjadinya CWB.

Hasil penelitian Yang et al. (2007) menunjukkan bahwa pengaruh konteks keadilan prosedural pada level kelompok memiliki variansi penjas yang lebih besar bila dibandingkan dengan persepsi keadilan prosedural level individu. Dalam konteks pertukaran sosial, karyawan yang mempersepsikan keadilan prosedural pada level rendah dapat membalas rendahnya rasa keadilan mengenai prosedur formal organisasinya melalui reaksi negatif yang ditunjukkan dapat merugikan organisasi maupun karyawan lain, misalnya terlibat dalam CWB. (Cropanzano et al., 2002; El Akremi et al., 2010; Masterson et al., 2000). Dalam teori pertukaran sosial, jika karyawan merasa diperlakukan tidak adil secara prosedur oleh organisasi atau figur pemimpin yang mewakili organisasi, maka karyawan tersebut akan merasakan

manfaat atau keuntungan dari hubungan pertukaran sosial tersebut tidak sebanding dengan kewajiban yang sudah diberikannya untuk organisasi.

Sejumlah peneliti menunjukkan bahwa keadilan prosedural signifikan berpengaruh negatif terhadap CWB baik ditujukan pada organisasi maupun pada interpersonal lainnya (supervisor atau pimpinan langsung) (Devonish & Greenidge, 2010; El Akremi et al., 2010; Fox et al., 2001; O'Neill et al., 2011). Temuan penelitian ini diperkuat oleh sejumlah meta analisis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif yang kuat antara keadilan prosedural dengan kedua dimensi CWB (CWB-O dan CWB-I) (Berry & et al., 2007; Cohen-Charash & Spector, 2001; Dalal, 2005).

Prosedur formal merupakan mekanisme utama yang digunakan organisasi modern untuk menyampaikan hasil yang adil. Karyawan akan menggunakan prosedur itu untuk mengestimasi *outcome* yang disediakan organisasi bagi karyawan, yang disampaikan oleh pimpinan dengan menggunakan prosedur yang adil (Lind & Tyler, 1988).

Hubungan iklim keadilan prosedural dengan CWB dijelaskan dengan teori pertukaran sosial Blau (1964) dan didukung oleh teori-teori pembentuk CWB. Teori pertukaran sosial menjelaskan hubungan resiprokal antara organisasi dan pemimpin/supervisor dengan para anggotanya. Dalam hal ini adalah sikap dan perilaku anggota merupakan hasil perlakuan organisasi dan supervisor/pimpinan di masa lalu. Persepsi keadilan prosedural bersama para anggota secara positif/negatif akan dibalas oleh individu. Bila persepsi keadilan prosedural bersama (unit kerja) secara negatif, maka berdampak terhadap perilaku negatif anggota, seperti: CWB.

Berdasar teori peran Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman (1985) karyawan menampilkan perilaku dalam suatu situasi atau konteks. Menurut teori ini, manusia berperan vital sebagai pelaku sosial yang belajar berperilaku dengan tepat. Dalam upayanya menjalankan peran sosial dengan baik, individu harus mempunyai hak dan kewajiban yang jelas,

dan mempunyai harapan atas perilaku yang dimainkan. Dalam pemahaman teori peran, harapan peran individu dipengaruhi oleh atribut personal dan konteks dimana individu tersebut berada. Berdasarkan uraian tersebut, karyawan melakukan CWB lebih dipengaruhi oleh faktor disposisional dan oleh faktor organisasional. Ketika CWB meningkat, sebenarnya merupakan manifestasi dari keadilan bersamayang dirasakan itu rendah. Hal ini sesuai dengan teori atribusi (Heider, 1958) bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh persepsi dirinya terhadap lingkungan.

Menurut Stryker (1980) teori identitas peran menjelaskan bahwa dalam diri seorang individu berisi beragam peran sosial dimana ia bergabung. Identitas peran merupakan perluasan peran individu sebagai bagian dari konsep dirinya. Untuk dapat menverifikasi identitas tersebut, dalam proses interaksi dengan orang lain, ia perlu menghubungkannya dengan ekspektasi/harapan peran. Apabila individu memiliki identitas kuat sebagai karyawan, maka ia akan termotivasi memelihara perannya melalui cara menunjukkan perilaku yang konsisten dengan perannya. Peran yang dimainkan tersebut, salah satunya adalah dengan meminimalisir perilaku negatif dan meningkatkan perilaku positif.

Teori identitas peran selaras dengan teori pembelajaran sosial Bandura (1986) yang meyakini bahwa perilaku prososial karyawan maupun sebaliknya (perilaku negatif, seperti: CWB) dipengaruhi oleh model perilaku rekan kerjanya. Mengacu pada kedua teori tersebut, maka persepsi bersama mengenai iklim keadilan akan mempengaruhi CWB karyawan.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah dilakukan dalam upaya mengetahui peran iklim keadilan terhadap sikap dan perilaku karyawan (Liao & Rupp, 2005; Mossholder et al., 1998; Roberson & Colquitt, 2005; Spell & Arnold, 2007). Hasil penelitian Liao & Rupp (2005) menunjukkan pengaruh signifikan iklim keadilan prosedural dan iklim keadilan interaksional (interpersonal dan informasional) terhadap sikap dan perilaku karyawan, termasuk perilaku kerja kontraproduktif. Hasil riset Chernyak-Hai & Tziner (2014) menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan (meskipun marjinal) terhadap CWB.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keadilan distributif lebih utama dibanding keadilan prosedural pada organisasi yang mengalami perubahan status, seperti *dowsizing* (Clay-Warner et al., 2005); dan berhubungan dengan sikap karyawan terhadap hasil (kepuasan kerja dan perilaku menghindar) (Colquitt et al., 2001; Roch & Shanock, 2006).

Karyawan yang merasakan ketidakpuasan dalam hal keadilan distributif (keadilan distributif dipersepsikan rendah), akan merasakan lebih dalam/lebih kuat dibandingkan dengan keadilan prosedural yang dipersepsikan (Harris et al., 2007). Hal ini menunjukkan pengaruh kuat terhadap sikap organisasi dalam keputusan pengalokasian hasil (Ambrose & Cropanzano, 2003).

Dalam studi Colquitt et al., (2002) menunjukkan bahwa tingkat iklim keadilan prosedural dan kekuatannya berpengaruh terhadap kinerja kelompok dan tingkat absensi, khususnya level iklim keadilan prosedural lebih kuat berhubungan dengan kinerja. Simons & Roberson (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa baik iklim keadilan prosedural maupun iklim keadilan interaksional mampu memprediksi sikap karyawan dan perilaku semasanya karyawan, termasuk perilaku kerja kontraproduktif (CWB).

Persepsi keadilan level kelompok (tim) menurut Li & Cropanzano (2009) akan membentuk iklim keadilan yang dapat membentuk pandangan individu terhadap keadilan. Roberson & Colquitt (2005) menyatakan bahwa karyawan/individu dalam kelompok akan saling berbagi yang akan menuju pada interpretasi bersama mengenai keadilan melalui agregasi persepsi keadilan lintas anggota kelompok. Dalam kondisi demikian, individu akan melakukan pembelajaran dalam mengevaluasi keadilan dari pandangan anggota kelompok lainnya, dan pada akhirnya akan mengarah kepada homogenitas persepsi keadilan dalam tim/kelompok.

Bies & Moag (1986) menemukan, bahwa orang-orang yang diwawancarai rata-rata memberi perhatian mengenai kualitas perlakuan antar personil yang diterima dan menghubungkannya dengan persepsi keadilan. Persepsi keadilan ini oleh Bies & Moag (1986)

menyebut persepsi keadilan sebagai keadilan interaksional (“*interactional justice*”). Keadilan interaksional meyakini persepsi keadilan prosedural berasal dari prosedur-prosedur organisasi dan bagaimana prosedur atau mekanisme itu diaplikasikan (Wat & Shaffer, 2005). Menurut peneliti lainnya Mikula et al., (1990) adalah bahwa proporsi pertimbangan ketidakadilan bukan karena perhatian pada isu distribusi dan prosedural dalam batasan sempit, namun merujuk kepada etika dalam memperlakukan seseorang secara personal selama melakukan interaksi dan pertemuan-pertemuan. Menurut Jawad et al., (2012) keadilan interaksional merujuk pada sejauh mana otoritas yang diberikan terhadap karyawan mampu dikomunikasikan dengan baik. Hasil penelitian Liao & Rupp (2005); Mossholder et al. (1998); Roberson & Colquitt (2005); Spell & Arnold (2007) menunjukkan bahwa ketika iklim keadilan interaksional yang terbentuk dalam hubungan pertukaran sosial, akan berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan (kepuasan kerja, komitmen organisasional, stres kerja, OCB, perilaku menyimpang, dan CWB).

Penelitian Aquino et al. (1999); Colquitt et al. (2001) menyatakan bahwa keadilan interaksional merupakan prediktor yang dinilai paling kuat untuk memprediksi CWB dibandingkan dengan kedua dimensi keadilan organisasional lainnya. Pernyataan peneliti terdahulu tersebut diperkuat oleh Devonish & Greenidge (2010); El Akremi et al. (2010); O’Neill et al. (2011) bahwa persepsi keadilan interaksional yang rendah dapat menyebabkan terjadinya CWB, baik yang ditujukan pada organisasi maupun pada interpersonal individu lain.

Karyawan yang mempersepsikan keadilan interaksional dengan baik atau yang menilai bahwa supervisor atau atasan sebagai figur otoritas yang mewakili organisasi dapat memperlakukan dengan adil, dampaknya karyawan akan menunjukkan sikap kerja yang positif, misalnya *organizational citizenship behavior* (OCB), komitmen organisasional, dan kepuasan kerja. Sebaliknya apabila karyawan menilai bahwa pimpinan atau supervisor tidak memperlakukan mereka dengan cara yang adil, maka karyawan akan menunjukkan sikap dan

perilaku negatif, misalnya perilaku agresif, *turn over intention*, kemalasan sosial atau *social loafing*, dan CWB (Berry & et al., 2007; Colquitt et al., 2001; Hershcovis et al., 2007; Masterson et al., 2000).

Karyawan yang mempersepsikan keadilan interaksional pada level rendah, maka memiliki penilaian bahwa manfaat yang diterima dari pertukaran sosial dengan pimpinan atau supervisor tidak sebanding dengan kewajiban yang telah diberikan karyawan. Kondisi ini membuat karyawan merasakan keseimbangan dalam hubungan pertukaran sosial tidak terpenuhi sehingga akan menciptakan keseimbangan baru dengan terlibat dalam CWB. Upaya ini dilakukan karyawan supaya memperoleh rasa keadilan kembali sehingga prinsip keseimbangan dalam hubungan pertukaran sosial menjadi terpenuhi (Blau, 1964).

Beberapa penelitian empiris lainnya menunjukkan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional berpengaruh negatif signifikan terhadap CWB baik yang ditujukan pada organisasi maupun pada interpersonal /individu lain (Devonish & Greenidge, 2010; El Akremi et al., 2010). Hasil penelitian ini diperkuat juga oleh Berry & et al., (2007); Dalal (2005) dalam meta analisisnya ditujukan pada organisasi dan pada interpersonal individu lainnya, bahwa terdapat hubungan negatif yang kuat antara keadilan interaksional dengan CWB.

**Hipotesis 1: Iklim keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif**

**Hipotesis 2: Iklim keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif**

**Hipotesis 3: Iklim keadilan interpersonal berpengaruh negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif**

**Hipotesis 4: Iklim keadilan informasional berpengaruh negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif**



Lee et al. (2010) menemukan ada hubungan positif dan signifikan dimensi-dimensi dari keadilan organisasional (keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan informasional) dengan LMX. Keadilan distributif merupakan proses pertukaran sosial pada level supervisor ketika dilihat dari perspektif anggota / karyawan, terutama pandangan anggota mengenai hasil yang mereka terima (gaji, insentif, dan sebagainya) yang dipengaruhi oleh supervisor dibanding pengaruh organisasi. Secara umum, keadilan interaksional dipandang memiliki porsi lebih besar dalam hal komponen sosial, namun lebih sempit porsinya dibanding komponen struktural. Pillai et al. (1999) menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Penelitian Burton et al. (2008) menunjukkan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional berhubungan cukup kuat dan signifikan terhadap kualitas LMX. Keadilan interaksional berhubungan paling kuat dengan kualitas LMX dibanding keadilan prosedural dan keadilan distributif. Hasil penelitian Cropanzano et al. (2002) menunjukkan bahwa keadilan interaksional lebih dapat memprediksi LMX dibanding keadilan prosedural. Hasil penelitian Fein et al. (2013) menunjukkan ada hubungan signifikan antara keadilan distributif, keadilan interaksional (interpersonal dan informasional) serta iklim etis dengan LMX. Di samping itu, penelitian Fein et al. (2013) menunjukkan keadilan interaksional berhubungan signifikan paling kuat dengan LMX. Penelitian Anderson, Stuart, & Rossen (2015) menemukan bahwa keadilan prosedural, distributif, dan interaksional berhubungan positif signifikan dengan LMX.

**Hipotesis 5: Iklim keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap *Leader Member Exchange* (LMX)**

**Hipotesis 6: Iklim keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *Leader Member Exchange* (LMX)**

**Hipotesis 7: Iklim keadilan interpersonal berpengaruh positif terhadap *Leader Member Exchange* (LMX)**

**Hipotesis 8: Iklim keadilan informasional berpengaruh positif terhadap *Leader Member Exchange* (LMX)**

Ketika kualitas LMX meningkat akibat dari proses pertukaran sosial yang terjadi antara pemimpin dan anggotanya, maka berdampak positif terhadap penurunan *ingratiation* (Erdogan & Liden, 2006). Menurut Blau (1964), dalam interaksi sosial, individu maupun kelompok berupaya untuk mempertahankan keseimbangan antara *inputs dan outputs*, Terkait dengan LMX, anggota yang menerima dukungan emosional atau dukungan fisik, akan merasa mempunyai kewajiban untuk membalas dengan sikap dan perilaku yang sepadan yang dihargai pemimpin (Vidyarthi et al., 2010).

Menurut Dansereau et al. (1975); Schyns et al. (2007) di dalam kelompok LMX kualitas tinggi, ketika pemimpin menawarkan yang pekerjaan yang lebih luas lingkungannya, tanggung jawab, komunikasi dan dukungan, maka sebagai gantinya anggota membalas dengan waktu, energi, tanggung jawab serta komitmen yang lebih tinggi dan menurunkan perilaku negatif. Sebaliknya, anggota dengan kualitas LMX rendah yang menerima perlakuan formal dari pemimpin, hanya akan memenuhi kewajiban berdasar kontrak kerja, bahkan bisa melakukan perilaku yang tidak semestinya dilakukan baik terhadap individu lain maupun terhadap supervisor (pimpinan) dan organisasi.

**Hipotesis 9: *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif**

Teori pertukaran sosial Blau (1964) menyatakan bahwa seseorang mengharapkan timbal balik dari pihak lain. Meskipun demikian, proses pertukaran tidak memiliki cara untuk menjamin terbentuknya timbal balik, sehingga ada unsur kepercayaan menjadi sebuah syarat. Kepercayaan akan terwujud ketika terjadi keadilan, sehingga saat seseorang diperlakukan secara adil, maka ada norma resoprositas yang mengatakan bahwa mereka juga harus melakukan timbal balik. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pertukaran sosial melibatkan dua sisi utama yaitu keadilan dan kepercayaan (DeConinck, 2010). Dalam model pertukaran

sosial, bawahan menggunakan sumberdaya yang dimilikinya dan melakukannya dengan baik dalam hubungannya untuk memperoleh imbalan (Chadwick-Jones, 1976; Thompson & others, 2003). Konsep dasar teori pertukaran sosial adalah kompensasi. Ketika satu pihak (pimpinan) memberikan keuntungan kepada pihak lain (bawahan), maka bawahan berkewajiban memberikan kompensasi.

Individu akan selalu menaruh perhatian pada setiap perlakuan yang diterimanya, (termasuk merasakan keadilan), sehingga mekanisme hubungan pertukaran sosial mampu menjelaskan beragam hubungan yang kompleks diantara berbagai struktur sosial, interaksi dan dukungan yang terdapat dalam komunitas. Perlakuan yang diterima oleh karyawan (termasuk merasakan keadilan dari sisi prosedural dan keadilan interaksional) akan meningkatkan hubungan pertukaran yang semakin baik antara pimpinan dengan bawahan, karena persepsi bawahan terhadap pimpinan menjadi positif.

Menurut Lawler & Thye (1999), individu akan melakukan suatu transaksi dengan individu lain untuk mencapai tujuan karena dia yakin tidak dapat mencapainya sendiri. Adanya kepentingan individu serta faktor saling ketergantungan ini menjadi elemen utama dalam pertukaran sosial.

Hubungan pertukaran sosial pada hakekatnya adalah teori pertukaran sosial yang berlandaskan pada prinsip transaksi ekonomi. Individu berhak mendapatkan imbalan material yang berupa barang dan atau jasa yang telah disediakan orang lain. Teori pertukaran sosial ini tidak selalu dapat diukur dengan nilai material atau uang (Blau dalam (Shore et al., 1999)).

Penelitian Colquitt et al. (2013) memfokuskan pada empat tipe pertukaran sosial, yakni pertukaran antara karyawan dan organisasi yang diwakili oleh *perceived organizational support* (POS), pertukaran antara karyawan dan atasan, yang diwakili oleh *leader-member exchange* (LMX), kepercayaan, dan komitmen.

Kualitas *Leader-member exchange* (kualitas pertukaran pemimpin-anggota) menjelaskan tingkat kualitas hubungan atasan dengan bawahannya (Masterson et al., 2000). Hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan tersebut sesuai dengan teori kualitas pertukaran pemimpin –anggota, yakni para pemimpin memiliki kecenderungan membangun hubungan yang berbeda diantara para bawahan. Restubog et al. (2005) menjelaskan bahwa para pemimpin berpotensi menciptakan kelompok dalam (*in group exchange*) atau kelompok luar (*outgroup exchange*). Anggota dengan status kelompok dalam, akan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat *turn over* lebih rendah, informasi penting dapat diperoleh dengan cepat, dan kepuasan kerja yang lebih besar terhadap atasan dibandingkan dengan anggota status kelompok luar, dimana mereka memperoleh sedikit perhatian dan dukungan atasan, bahkan dimungkinkan akan memiliki persepsi telah diperlakukan tidak adil oleh atasan. Hal ini dapat memicu munculnya CWB karyawan, yang berupa meningkatnya tingkat ketidakhadiran, meninggalkan pekerjaan lebih cepat dari yang dijadwalkan, dan sebagainya sebagai bentuk protes mereka atas ketidakadilan yang dirasakan (Colquitt et al., 2013; Kelloway et al., 2010). Pillai, Scandura, & Williams (1999) menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh signifikan terhadap CWB (Seo, 2016).

Penelitian El Akremi et al. (2010) menemukan bahwa LMX memediasi secara penuh hubungan keadilan interpersonal dan keadilan informasional dengan perilaku menghindar (baik terhadap supervisor maupun terhadap organisasi). Meta analisis yang dilakukan Lebron et al. (2018) tentang LMX pada 247 studi (sejumlah 21 anteseden dan 16 konsekuensi) menunjukkan bahwa LMX sering memainkan peran mediasi dalam hubungan antara anteseden dan konsekuensinya.

**Hipotesis 10 : *Leader Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh Iklim keadilan prosedural terhadap perilaku kerja kontraproduktif.**

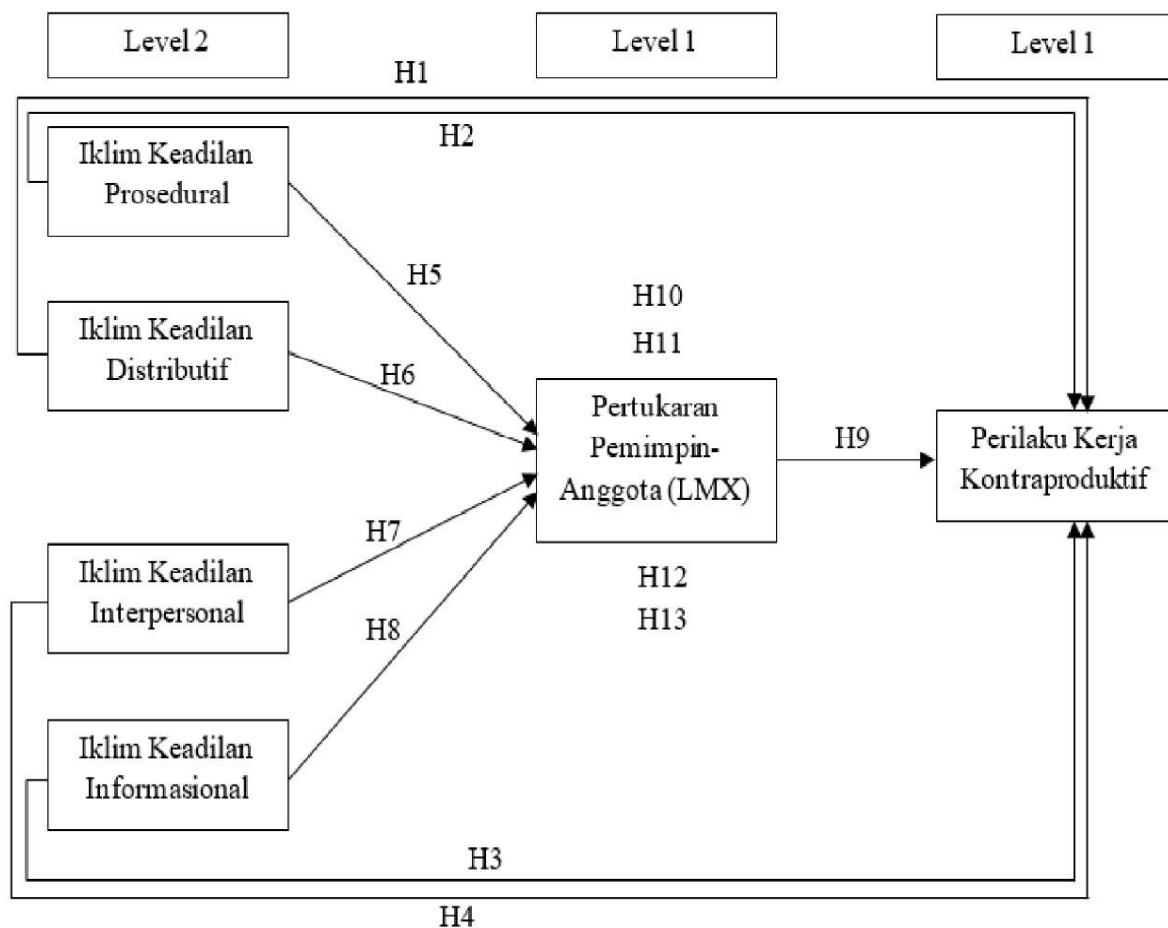
**Hipotesis 11 :** *Leader Member Exchange (LMX)* memediasi pengaruh Iklim keadilan distributif terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

**Hipotesis 12:** *Leader Member Exchange (LMX)* memediasi pengaruh Iklim keadilan interpersonal terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

**Hipotesis 13:** *Leader Member Exchange (LMX)* memediasi pengaruh Iklim keadilan informasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

## B. Model Penelitian

Dari penjelasan hubungan antar variabel dan hipotesis, maka dapat dibuat model penelitian seperti yang terlihat pada gambar 3.1



Gambar 3.1 Model Iklim Keadilan Organisasional sebagai anteseden Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB): Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) sebagai Mediator

## BAB IV METODE PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan desain penelitian sebagai berikut:

1. Ditinjau dari tujuan penelitian adalah *hypothesis testing*. Uji hipotesis dilakukan untuk menjelaskan hubungan alamiah atau membangun perbedaan antar kelompok atau ketergantungan dari dua atau lebih faktor dalam situasi tertentu (Sekaran, 2011).
2. Ditinjau dari tipe penyelidikannya (*type of investigation*) adalah membangun hubungan kausal (*causal relationship*), yakni pengaruh tiga variabel dari iklim keadilan organisasional (iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, iklim keadilan informasional) dan hubungan pemimpin-anggota (LMX) terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).
3. Ditinjau dari interfensi peneliti dalam penelitian ini adalah minimal. Dalam hal ini, peneliti melakukan prosedur normal dalam riset, yakni mengembangkan kerangka teoritis, mengumpulkan data, dan menganalisis data hingga membuat kesimpulan. Wawancara terhadap responden maupun menyebarkan kuesioner untuk diisi responden tetap dilakukan, namun interfensinya terhadap responden minim (Sekaran, 2011).
4. Ditinjau dari unit analisisnya, penelitian ini menggunakan lintas level (grup dan individu), yakni empat variabel dari iklim keadilan organisasional (keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan inormasional) diukur dengan level kelompok; pertukaran pemimpin-anggota (LMX) diukur dengan level individu; dan perilaku kerja kontraproduktif (CWB) diukur dengan level individu.
5. Ditinjau dari horison waktu, penelitian ini masuk ke dalam *cross-sectional studies*. Proses pengumpulan data, dilakukan dalam satu waktu tertentu (Sekaran, 2011).
6. Ditinjau dari desain penelitian, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Namun demikian, penelitian ini tidak menutup kemungkinan menggunakan *mix method design*.

Metode penelitian kombinasi (*Mixed Methods*) menurut Creswell (2009) merupakan pendekatan dalam penelitian kuantitatif dan kualitatif. Hal itu mencakup landasan filosofis, penggunaan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, dan mengombinasikan kedua pendekatan dalam penelitian. *Mixed method* di sini adalah dalam lingkup metode, dan bukan paradigma. Tujuannya adalah dapat memotret paradigma yang sama dari sudut yang berbeda sehingga diperoleh data yang saling melengkapi. Dalam riset ini metode kombinasi yang diterapkan adalah model *Sequential Explanatory*. *Sequential explanatory* merupakan metode penelitian kombinasi yang menggunakan pengumpulan data dan analisis kuantitatif pada tahap pertama dan diikuti dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada tahap kedua, guna memperkuat hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan pada tahap pertama, sehingga metode kualitatif dalam penelitian ini bersifat minor.

Penelitian kualitatif menurut Creswell (2009) meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- 1). Menentukan asumsi desain penelitian kualitatif
- 2). Tipe desain
- 3). Peran peneliti
- 4). Prosedur pengumpulan data
- 5). Prosedur pencatatan data
- 6). Prosedur analisis data
- 7). Tahapan verifikasi
- 8). Narasi kualitatif

Analisis data dalam riset kualitatif dimulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan data (yaitu, data teks seperti transkrip, atau data gambar seperti foto) untuk analisis, kemudian mereduksi data tersebut menjadi tema melalui proses pengodean dan peringkasan kode, dan terakhir menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel atau pembahasan.



Kegiatan *coding* merujuk pada penamaan atas konsep yang didapatkan dari hasil penggalian makna yang tersembunyi dalam sebuah data. Pengkodean merujuk pada kegiatan yang menjembatani secara kritis antara data yang diperoleh dengan penjelasan makna untuk kemudian dilakukan kategorisasi.

Tema dalam penelitian kualitatif (juga disebut kategori) adalah satuan informasi yang luas dan tersusun dari beberapa kode yang dikelompokkan untuk membentuk ide umum. Kategorisasi dapat diartikan sebagai kesimpulan analisis setelah peneliti melihat kumpulan fakta dan kesalinghubungan diantara fakta. Kesalinghubungan fakta ini juga akan dibantu kode interpretasi sehingga pembuatan kata, frase atau kalimat kategorisasi akan betul-betul mencerminkan varian fakta sejenis.

Penelitian ini menggunakan 6 variabel. Empat variabel dari iklim keadilan organisasional (keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, keadilan informasional) diukur dengan level kelompok; pertukaran pemimpin-anggota (LMX) diukur dengan level individu; dan satu variabel luaran yakni perilaku kerja kontraproduktif (CWB) diukur dengan level individu.

## **B. Populasi**

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen tetap non PNS di UPN "Veteran" Yogyakarta, UPN "Veteran" Jawa Timur, dan UPN "Veteran" Jakarta. Pemilihan responden pada 3 UPN ini dengan alasan: sejak diresmikannya beberapa perguruan tinggi swasta menjadi perguruan tinggi negeri oleh Presiden RI, sejumlah 34 perguruan tinggi, pada tanggal 22 Oktober 2014, sebagian besar perguruan tinggi tersebut, termasuk UPN "Veteran", khususnya SDM yang terlibat di dalamnya, menjadi tidak memiliki status yang jelas sebagai pegawai. Ketidakjelasan status kepegawaian ini dikarenakan para pegawai yang semula di bawah naungan yayasan tertentu, akibat berubah status menjadi PTN menjadikan SDM-nya menjadi tidak lagi di bawah

naungan yayasan. Ada sebagian pegawai yang semula berstatus PNS Hankam, kemungkinan besar dapat dialihkan langsung ke Kementerian Ristek Dikti, sehingga menjadi PNS di bawah Kemenristek Dikti, sedangkan pegawai yang non PNS sampai saat ini masih belum memiliki kejelasan status kepegawaian, karena bukan lagi di bawah payung yayasan.

Akibat dari ketidakjelasan status kepegawaian ini menimbulkan beragam masalah, termasuk memicu beberapa dosen yang kompeten di bidangnya melakukan *resign* ke perguruan tinggi lain, pegawai melakukan aksi audiensi (seperti: pada beberapa instansi, di depan Istana Presiden RI, dan pihak terkait lainnya), terbentuknya ILP (Ikatan Lintas Perguruan Tinggi) diantara sesama PTNB dalam upaya memperjuangkan status kepegawaian yang jelas.

Teknik pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling*, dengan jenis *proportional purposive sampling*. *Nonprobability sampling* adalah salah satu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. *Proportional Purposive Sampling* adalah teknik penentuan sampel secara proporsional dengan pertimbangan/kriteria tertentu. Adapun kriteria sampel adalah: (1) dosen tetap non PNS di setiap prodi di UPN “Veteran” Yogyakarta, UPN “Veteran” Jakarta, dan UPN “Veteran” Jawa Timur, (2) program studi yang memiliki dosen tetap non PNS  $\geq 5$  orang. Satu program studi menjadi satu kelompok/unit. Populasi penelitian disajikan dalam tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Populasi Penelitian**

No.	Keterangan	Jumlah Dosen Tetap Non PNS	Jumlah Prodi memenuhi syarat minimal	Sumber
1.	UPN “Veteran” Yogyakarta	187	16	Kepegawaian UPNV Yogyakarta
2.	UPN “Veteran” Jawa Timur	167	16	Kepegawaian UPNV Jatim
3.	UPN “Veteran” Jakarta	209	23	Kepegawaian UPNV Jakarta
	Total	563	55	

Sumber: Data sekunder, 2018

Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin, dengan taraf signifikansi sebesar 5%

$$n = N / (1 + N e^2)$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Seluruh Populasi

e = Toleransi Error

Dengan populasi sejumlah 563, maka sampel minimal yang diambil sebesar:

$$n = 563 / (1 + (563 * 0.05^2))$$

$$n = 382$$

Karena penelitian ini analisis levelnya adalah unit dan individu, maka teknik yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah *Hierarchical Linear Modelling* (HLM. Teknik ini dikembangkan oleh (Raudenbush & Bryk, 2002). Jumlah anggota minimal dalam sebuah kelompok adalah lima orang, merujuk pada rata-rata ukuran unit kerja (Epitropaki et al., 2013; Le Blanc & González-Romá, 2012). Dari syarat jumlah minimal anggota dalam setiap kelompok tersebut, maka sampel yang diambil dalam penelitian ini di setiap prodi adalah lima (5) orang dosen, dengan rincian di tabel 4.2.

Sampel minimal masing-masing UPN secara proporsional adalah sebagai berikut:

$$\text{UPNV Yogyakarta} : (382/563) * 187 = 127$$

$$\text{UPNV Jawa Timur} : (382/563) * 167 = 113$$

$$\text{UPNV Jakarta} : (382/563) * 209 = 142$$

**Tabel 4.2**  
**Sampel Penelitian**

No.	Keterangan	Jumlah Prodi (unit)	Jumlah Populasi	Ukuran sampel minimal
1.	UPN "Veteran" Yogyakarta	16	187	127
2.	UPN "Veteran" Jawa Timur	16	167	113
3.	UPN "Veteran" Jakarta	23	209	142
	Jumlah		563	382

## C. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

### 1. Sumber Data

Dalam penelitian ini, ada dua sumber data yang digunakan, yakni:

#### a. Data Primer

Data primer merupakan data asli yang dikumpulkan peneliti langsung dari responden mengenai pendapat mereka mengenai topik spesifik dari waktu ke waktu, baik dari individu langsung, kelompok tertentu, dan atau dalam bentuk panel (Sekaran, 2011).

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan beberapa responden dan jawaban kuesioner yang dibagikan kepada responden.

#### b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pihak lain yang bukan dari responden langsung, seperti: rekaman data perusahaan, publikasi pemerintah, data perusahaan yang dituangkan melalui media sosial, internet, web (Sekaran, 2011). Data sekunder dalam penelitian ini berupa jumlah dosen tetap non PNS di UPNV Yogyakarta, UPNV Jawa Timur, dan UPNV Jakarta.

### 2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode:

#### a. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada perwakilan beberapa dosen (Non PNS) pada populasi untuk mengetahui persepsi mereka mengenai keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, keadilan informasional, LMX, dan CWB di UPN tempatnya bekerja. Karena penelitian ini tidak menutup kemungkinan menggunakan *mix method design*, maka peneliti melakukan wawancara kualitatif.

Wawancara kualitatif adalah wawancara antara peneliti dengan beberapa partisipan, bisa secara tatap muka, telepon atau wawancara *focus group*. Semua jenis wawancara didasarkan pada sejumlah kecil pertanyaan yang bersifat tak terstruktur dan lazimnya berupa pertanyaan-pertanyaan terbuka untuk memancing pandangan dan pendapat partisipan. Jawaban partisipan semuanya dicatat detail oleh peneliti dan membuat transkrip (verbatim).

b. Kuesioner

Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner yang berhubungan dengan keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal, keadilan informasional, pertukaran pemimpin-anggota (LMX), dan perilaku kerja kontraproduktif secara tertutup untuk diisi oleh dosen tetap non PNS di tiga (3) UPN.

**D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

**1. Definisi Operasional Variabel**

**a. Variabel Independen**

**1). Iklim keadilan prosedural (X<sub>1</sub>)**

Iklim keadilan prosedural didefinisikan sebagai kognisi tingkat perbedaan kelompok mengenai bagaimana kesungguhan sebuah timdalam memberlakukan keadilan prosedural (Mossholder et al., 1998; Naumann & Bennett, 2000). Menurut Niehoff & Moorman (1993), diperkuat oleh Tangirala & Ramanujam (2008) iklim keadilan prosedural adalah persepsi bersama dari individu dalam kelompok mengenai prosedur yang digunakan dalam pengambilan keputusan.

Dimensi, indikator, dan item kuesioner dari keadilan prosedural Niehoff & Moorman (1993) dijabarkan dalam tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Dimensi, Indikator dan item Iklim Keadilan Prosedural**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
Pengendalian dari bias ( <i>bias suppression</i> ) (X1.1)	Prosedur yang mengupayakan aman dari bias keputusan	Aman dari bias (1)
Pengendalian proses ( <i>decision process</i> ) (X1.2)	Prosedur yang memberi kesempatan mau mendengar informasi bawahan	Mau mendengar informasi bawahan (2)
Tindakan korektif ( <i>correctability</i> ) (X1.3)	Prosedur dalam menjelaskan keputusan dan menyediakan informasi tambahan saat dibutuhkan	Menjelaskan keputusan (3) Menyediakan informasi tambahan (4)
Akurasi ( <i>accuracy</i> ) (X1.4)	Prosedur berbasis pada informasi yang akurat dan lengkap	Informasi akurat dan lengkap (5)
Konsisten ( <i>consistency</i> ) (X1.5)	Keputusan bersifat konsisten, baik terkait personil maupun waktu	Konsisten terhadap personil (6) Konsisten dalam hal waktu (7)
Pengendalian keputusan ( <i>decision control</i> ) (X1.6)	Prosedur pengambilan keputusan berpengaruh pada tindakan anggota dan boleh disanggah anggota	Keputusan diikuti tindakan anggota (8) Keputusan boleh disanggah oleh anggota (9)

Untuk mengukur Iklim keadilan prosedural sebanyak 9 item pernyataan.

## 2). Iklim keadilan distributif (X<sub>2</sub>)

Li, Cropanzano, & Benson (2007) mendefinisikan iklim keadilan distributif sebagai penilaian tim/kelompok/unit tentang keadilan atas hasil (*outcome*) yang diterima karyawan berdasar kontribusi mereka. Dimensi, indikator, dan item kuesioner dari keadilan distributif dijabarkan dalam tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Dimensi, Indikator dan item Keadilan distributif**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
Keadilan ( <i>equity</i> ) (X <sub>2.1</sub> )	Ketentuan yang memberlakukan <i>outcome</i> sesuai kontribusi	Perolehan pendapatan yang adil sesuai kontribusi anggota(1) Pendapatan sesuai kualitas kerja anggota (2)
Keseimbangan ( <i>equality</i> ) (X <sub>2.2</sub> )	Ketentuan yang memberlakukan <i>outcome</i> diperoleh seimbang sesuai dengan kualitas kerja	Tanggung jawab yang seimbang dengan pendapatan anggota (3), (4), (5)

Instrumen untuk mengukur keadilan distributif menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Li, Cropanzano, & Benson (2007) : *distributive intraunit justice*, yang terdiri atas 5 item pernyataan.

### 3). **Iklm Keadilan Interpersonal (X<sub>3</sub>)**

Keadilan interpersonal sebagai keadilan atas perlakuan antar pribadi yang diberikan selama pelaksanaan prosedur dan distribusi hasil. Keadilan interpersonal ini melihat pada persepsi personil mengenai keadilan dari persoalan bagaimana mereka diperlakukan. Perlakuan yang tidak sopan dan tidak adil oleh atasan menyebabkan anak buah mengalami penurunan motivasi dan kepuasan kerja (Colquitt, 2001).

Instrumen untuk mengukur keadilan interpersonal menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001) yang terdiri atas 4 item pernyataan.

Dimensi, indikator, dan item kuesioner dari keadilan interpersonal dijabarkan dalam tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Dimensi, Indikator dan item Keadilan Interpersonal**

<i>Respect</i> (X <sub>3.1</sub> )	Ketentuan yang dilakukan dalam memperlakukan anggota dengan sopan, mengendalikan diri dari perkataan yang tidak pantas	Memperlakukan anggota dengan sopan (1) Mengendalikan diri dari perkataan yang tidak pantas (4)
<i>Propriety</i> (X <sub>3.2</sub> )	Ketentuan yang menghargai anggota dan memperlakukan anggota dengan hormat	Menghargai anggota (2) Memperlakukan anggota dengan hormat (3)



### 3). Iklim Keadilan Informasional ( $X_4$ )

Keadilan infromasional merupakan persepsi personal atas informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Keadilan informasional memotivasi perasaan dihargai oleh orang lain melalui mekanisme pemberian informasi yang jelas di dalam organisasi.

Instrumen untuk mengukur keadilan informasional menggunakan pengukuran yang dikembangkan oleh Colquitt (2001) yang terdiri atas 4 item pernyataan.

Dimensi, indikator, dan item kuesioner dari keadilan informasional dijabarkan dalam tabel 4.6

**Tabel 4.6**  
**Dimensi, Indikator dan item Keadilan Informasional**

<i>Thruthfulness</i> ( $X_{3.4}$ )	Berkomunikasi secara jujur pada anggota	Jujur pada anggota (1)
<i>Justification</i> ( $X_{3.5}$ )	Penjelasan yang rinci tentang setiap keputusan, menyesuaikan gaya komunikasi dengan kebutuhan anggota, menjelaskan prosedur kerja dengan teliti dan logis	Penjelasan rinci mengenai setiap keputusan (2) Menyesuaikan gaya komunikasi dengan kebutuhan anggota (3) Menjelaskan prosedur kerja dengan teliti (4) Menjelaskan prosedur kerja dengan alasan yang jelas (5)

Sesuai dengan penelitian sebelumnya Colquitt (2001) dan dilanjutkan Fein et al. (2013) semua item pada Iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional diukur pada level unit dengan *Adjusted Likert Scale* skala 6 poin (skala 1= sangat amat tidak setuju sampai skala 6 = sangat setuju).

## 2. Variabel Mediasi : Pertukaran pemimpin-anggota (LMX) (z)

LMX mengutamakan kontribusi resiprokal pemimpin-anggota sebagai pengganti proses negosiasi di dalam VDL (Dienesch & Liden, 1986). Scandura et al., (1986) yang pertama kali mendefinisikan tentang LMX, yakni sebuah sistem yang terdiri atas komponen yang melibatkan anggota-anggotanya dalam sebuah hubungan berpasangan (pemimpin-anggota), adanya pola ketergantungan dalam berperilaku, saling berbagi dalam mencapai hasil, dan menghasilkan pengertian terhadap lingkungannya, perencanaan dan nilai.

Pengukuran variabel mengadopsi dari 11 pertanyaan Liden & Maslyn (1998). Variabel ini diukur pada level individu. Salah satu contoh pertanyaannya adalah : “Saya rela bekerja lebih dari yang secara normal diminta perusahaan demi kepentingan unit kerja saya”.

Sesuai dengan penelitian sebelumnya Liden & Maslyn (1998), dan dilanjutkan Fein et al. (2013) semua item pada LMX diukur dengan *Adjusted Likert Scale* skala 6 poin (skala 1= sangat amat tidak setuju sampai skala 6 = sangat setuju).

Dimensi, indikator, dan item kuesioner dari LMX dijabarkan dalam tabel 4.7.

**Tabel 4.7**  
**Dimensi, Indikator dan item LMX**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
Kontribusi (Z <sub>1</sub> )	Kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu untuk mencapai tujuan bersama	Rela bekerja melebihi tuntutan tertulis (7) Rela bekerja melebihi waktu standar (8)
Loyalitas (Z <sub>2</sub> )	Dukungan penuh hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahannya	Siap bekerja keras untuk atasan (9)
Afeksi (Z <sub>3</sub> )	Perasaan kepedulian diantara pimpinan dan anggotanya atas dasar hubungan yang saling menguntungkan atau bermanfaat, bukan hanya pada pekerjaan atau nilai profesionalisme	Atasan melindungi anggotanya dalam urusan pekerjaan (4) Atasan membela anggota ketika kondisi anggotanya terpojok (5) Atasan membela anggota saat anggota kesalahan yang berhubungan dengan kejujuran (6)
Respek (Z <sub>4</sub> )	Persepsi yang dapat terbentuk melalui pengalaman pribadi atasan dengan individu, penghargaan pada profesionalisme atasan	Anggota menyukai pribadi atasan (1) Atasan merupakan orang yang dapat dijadikan sebagai teman bagi anggota (2) Anggota merasa senang bekerja dengan atasan (3)

		Anggota kagum pada pengetahuan yang dimiliki atasan (10) Bawahan kagum terhadap profesionalisme atasan (11)
--	--	--

### 3. Variabel Dependen : Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB) (Y)

Menurut Penney & Spector (2002), CWB merupakan perilaku kerja yang mengganggu organisasi atau anggota organisasi, seperti pencurian, sabotase, agresi antar pribadi, kerja yang lambat, membuang-buang waktu atau bahan, dan menyebarkan rumor, dan sebagainya. Definisi yang serupa disampaikan oleh Gruys & Sackett (2003) yang menyatakan bahwa CWB merupakan perilaku anggota organisasi yang sengaja dilakukan untuk melanggar peraturan atau tidak mengindahkan nilai-nilai yang bertentangan dengan kepentingan resmi organisasi. Sesuai dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini diukur pada level individu dengan *Adjusted Likert Scale* skala 6 poin (skala 1= amat sangat tidak setuju sampai skala 6 = sangat setuju) dengan instrumen yang dikembangkan Bennett & Robinson (2000), dilanjutkan Gruys & Sackett (2003), sebanyak 27 item.

Dimensi, indikator, dan item kuesioner dari CWB dijabarkan dalam tabel 4.8.

**Tabel 4.8**  
**Dimensi, Indikator dan item CWB (Y)**

Dimensi	Indikator	Item
<i>Theft and related behavior (Y<sub>1.1</sub>)</i>	1. Mengambil dan menggunakan uang organisasi untuk keperluan pribadi 2. Mengambil dan menggunakan properti organisasi untuk keperluan pribadi	Mengambil dan menggunakan uang organisasi tanpa ijin atasan (1) Mengambil barang/fasilitas organisasi tanpa seijin atasan (2)
<i>Destruction of property (Y<sub>1.2</sub>)</i>	1. perusakan barang milik organisasi 2. merusak citra positif organisasi 3. menggunakan peralatan organisasi tidak sesuai SOP	Perusakan barang milik organisasi (3) Merusak citra positif organisasi (4) Menggunakan peralatan organisasi tidak sesuai SOP (5)
<i>Missuse of information (Y<sub>1.3</sub>)</i>	1. menyebarkan rahasia organisasi kepada pihak-pihak yang tidak berwenang 2. memalsukan informasi keuangan dan informasi lain	Menyebarkan rahasia organisasi kepada pihak-pihak yang tidak berwenang (6) Memalsukan informasi keuangan (7) Memalsukan informasi penting lainnya (8)
<i>Misuse work time and resource (Y<sub>1.4</sub>)</i>	1. Lebih banyak melamun ketika bekerja	Lebih banyak melamun saat jam kerja (9)

	2. Melakukan pekerjaan untuk urusan pribadi saat jam kerja 3. Melakukan pekerjaan lebih lambat dari yang seharusnya dapat dikerjakan 4. Mengganggu anggota lain saat saat bekerja 5. Menggunakan fasilitas organisasi untuk urusan pribadi 6. Datang terlambat tanpa ijin	Melakukan pekerjaan untuk urusan pribadi saat jam kerja (10) Melakukan pekerjaan lebih lambat dari yang seharusnya dapat dikerjakan (11) Mengganggu pegawai lain saat jam kerja (12) Menggunakan fasilitas organisasi untuk urusan pribadi (13) Datang terlambat tanpa ijin (14)
<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Item</b>
<i>Unsafe behavior (Y<sub>1.5</sub>)</i>	perilaku yang membahayakan organisasi, seperti: melakukan pekerjaan tidak sesuai SOP, merokok di tempat yang tidak tepat saat jam kerja	melakukan pekerjaan tidak sesuai SOP (15) Merokok di tempat yang bukan tempat khusus untuk merokok pada saat jam kerja (16)
<i>Poor attendance (Y<sub>1.6</sub>)</i>	rendahnya kehadiran/ presensi	Rendahnya kehadiran di tempat kerja (17)
<i>Poor quality of work (Y<sub>1.7</sub>)</i>	kualitas kerja yang rendah	Sengaja memperpanjang waktu istirahat (18) Tidak menjaga kebersihan lingkungan kerja (19) Tidak mencapai target kerja (20)
<i>Alcoholuse (Y<sub>1.8</sub>)</i>	perilaku konsumsi atau menjual alkohol di lingkungan organisasi	mengonsumsi minuman beralkohol di tempat kerja (21)
<i>Inappropriate verbal actions (Y<sub>1.9</sub>)</i>	perilaku kekerasan secara verbal, meliputi: menghina, mengejek, membully, dan sebagainya.	Mencemooh atasan dengan ucapan kasar (22) Memperolok teman kerja (23) Mengejek atasan dengan tulisan (24) Mengejek atasan melalui media sosial (25) Membuat rumor negatif tentang atasan (26)
<i>Inappropriate physical actions (Y<sub>1.10</sub>)</i>	perilaku kekerasan fisik	Berkelahi dengan atasan (27)

Makna dari skor Skala Likert dapat dituangkan dalam tabel 4.9 berikut ini:

$$(\text{Nilai maksimal-nilai minimal}) / \text{jumlah kelas} = (6-1) / 6 = 0,83$$

Alasan lain peneliti menggunakan skala 6 poin selain mengadopsi dari riset sebelumnya adalah:

1. terkait perbedaan cara berpikir antara budaya personil di negara timur dengan budaya di negara barat. Menurut pengalaman peneliti selama ini ketika melakukan penelitian di Indonesia (budaya timur), apabila dihadapkan pada pilihan yang responden ragu-ragu

menjawabnya, maka cenderung akan memilih jawaban “ragu-ragu” atau “netral”, sehingga peneliti menghindari pilihan jawaban yang mengandung unsur keraguan;

2. peneliti menghindari pilihan ganjil, sebab pilihan dengan skala ganjil, pasti ada nilai tengah. Beberapa ahli telah meneliti mengapa responden memilih alternatif tengah kategori. Shaw & Wright (1967) mengemukakan tiga kemungkinan responden kategori tengah, yaitu: (1) mereka tidak memiliki sikap atau pendapat, (2) mereka ingin memberikan penilaian secara seimbang, atau (3) mereka belum memberikan sikap atau pendapat yang jelas. Kulas & Stachowski (2009) menjelaskan faktor lain seperti ragu, tidak memahami pernyataan dalam butir, respons mereka kondisional, atau mereka memilih posisi netral, moderat, atau rata-rata.

**Tabel 4.9**  
**Makna Skor rata-rata Jawaban Responden**

Skor Jawaban	Variabel	Level Persepsi
1,00 – 1,83	X1, X2, X3, X4, Z, Y	Paling rendah
1,84 – 2,67	X1, X2, X3, X4, Z, Y	Sangat Rendah
2,68 – 3,51	X1, X2, X3, X4, Z, Y	Rendah
3,52 – 4,35	X1, X2, X3, X4, Z, Y	Sedang
4,36 – 5,19	X1, X2, X3, X4, Z, Y	Tinggi
5,20 – 6,00	X1, X2, X3, X4, Z, Y	Sangat Tinggi

Keterangan:

X1 = Iklim Keadilan Prosedural

X2 = Iklim Keadilan Distributif

X3 = Iklim Keadilan Interpersonal

X4 = Iklim Keadilan Informasional

Z = Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)

Y = Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)

## E. Tahapan Penelitian

### 1. Uji Instrumen Penelitian

#### a. Pengujian Validitas Alat Ukur

Uji validitas dilakukan untuk menguji kesesuaian instrumen penelitian dengan konstruk yang diukur (Sekaran, 2011). Instrumen dinyatakan valid bila indikator yang digunakan sungguh-

sungguh mewakili konstruk yang diukur. Bila instrumen dinyatakan valid, artinya alat ukur yang digunakan dalam penelitian sudah tepat.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan *confirmatory factor analysis*. Uji ini dipandang memiliki tingkat kevalidan yang lebih kokoh (*robust*). Menurut Hair, Black, Babin, & Anderson (2009), sebuah indikator dinyatakan valid bila memiliki skor *loading factor* 0,5 atau lebih.

Pengujian validitas dengan menggunakan program SPSS versi 17.01 for Windows terhadap konstruk utama yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional, LMX dan CWB.

#### **b. Pengujian Reliabilitas Alat Ukur**

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Semakin tinggi reliabilitas sebuah alat ukur, semakin dapat dipercaya item /instrumen tersebut. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan oleh Cronbach Alpha. Batas uji reliabilitas menurut Hair et al., (2009) adalah  $\alpha > 0,7$ ; sedangkan apabila  $\alpha = 0,6$ , dapat diterima dalam penelitian eksploratori.

### **2. Uji Statistik**

#### **a. Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif berfungsi memberikan gambaran umum mengenai responden, seperti usia, masa kerja/pengalaman kerja, jenis kelamin, skor rata-rata variabel, standar deviasi setiap variabel. :

#### **b. Uji Hipotesis**

Uji hipotesis menggunakan Model Linier Hirarkikal (*Hierarchical Linear Modeling/HLM*), karena penelitian ini menguji variabel yang berbeda level analisisnya (*cross level*), yakni level kelompok dan level individu, sehingga rancangan model penelitian ini menggunakan pemodelan linier hirarkis (*the hierarchical linear modeling / HLM*). Model ini dikembangkan oleh Raudenbush & Bryk (2002). Analisis data pada penelitian ini memakai HLM dengan dua level, yakni level dua (level kelompok) dan level satu (level individual). HLM secara simultan

menyelidiki hubungan di dalam dan diantara level-level hierarki dari data yang dikelompok-kelompokkan, sehingga akan lebih efisien untuk menghitung varians antar variabel pada level-level yang berbeda dibandingkan dengan analisis lainnya. Sebelum berkembangnya HLM , data bertingkat masih ditaksir dengan menggunakan teknik regresi linear sederhana, namun teknik ini tidak cocok karena mengabaikan variansi dalam kelas-kelas. Meskipun demikian, tidak semua data multilevel memiliki perbedaan atau variasi yang cukup signifikan antar kelompok atau kelasnya.

Dalam riset ini, keadilan organisasional (prosedural, distributif, interpersonal, informasional) dikonseptualisasikan pada level analisis kelompok. Individu di dalam tiap unit diminta untuk mengisi kuesioner berdasarkan persepsi dan penilaian dirinya tentang keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional terhadap pimpinannya langsung. Persepsi individu mengenai keadilan ini selanjutnya dinaikkan levelnya menjadi level unit dengan metode agregasi.

Penelitian iklim keadilan, dengan *within-group response* sangat esensial, sehingga kelompok kerja/unit yang hanya beranggotakan satu atau dua orang dianggap kurang mampu merepresentasikan kelompok mereka (Ma & Qu, 2010). Jumlah anggota minimal dalam sebuah kelompok adalah lima orang, merujuk pada rata-rata ukuran unit kerja (Epitropaki et al., 2013; Le Blanc & González-Romá, 2012).

Untuk menghitung skor unit dengan cara: menghitung rata-rata skor persepsi individu minus individu utama, sehingga tiap tiap individu memiliki skor unit bervariasi (tidak sama). Metode ini menghasilkan persepsi bersama atau konsensus mengenai keadilan organisasional antar para anggota unit/kelompok.

Menurut Hofmann (1997) pemakaian HLM dipandang sesuai untuk menguji hipotesis dengan tingkat analisis variabel yang berbeda (*cross-level*), yaitu level unit/kelompok dan level



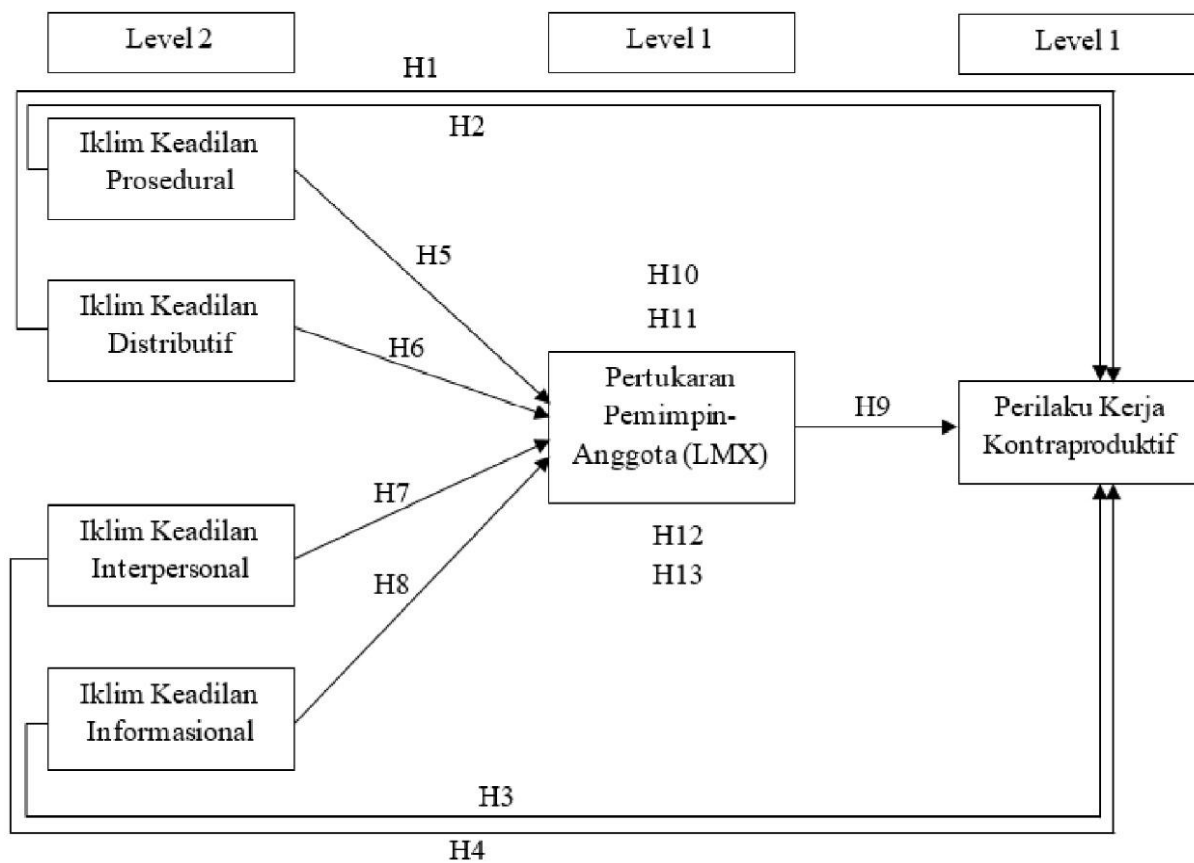
individu. Seibert et al. (2004) menyatakan bahwa secara substansial, HLM merupakan pendekatan dua langkah.

Adapun urutan langkahnya adalah sebagai berikut:

1. Menguji perbedaan di antara grup untuk variabel dependen yang digunakan. Perbedaan di antara grup ini harus signifikan. Hal ini disebut model level 1.
2. Menggunakan parameter *slope* yang dihasilkan pada langkah pertama sebagai variabel luaran, dengan variabel level grup sebagai antesedenya. Hal ini dinamakan model 2.

Variabel level unit dalam penelitian ini adalah keadilan organisasional (keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interaksional) menjadi level 2, sedangkan variabel level individualnya adalah pertukaran pemimpin-anggota (LMX) (level 1) dan CWB (level 1). Menurut Zhang, Zyphur, & Preacher (2009), model ini dikenal dengan model 2-1-1, yang berarti variabel anteseden diukur pada level unit, variabel mediasi diukur pada level individual, variabel dependen diukur pada level individual.

Gambar 3.1 menunjukkan model penelitian dengan model 2-1-1 (analisis lintas level)



**Gambar 4.1 Model Penelitian Lintas Level**

Sebelum pengujian hipotesis, tahap pertama yang harus dilakukan adalah menguji *unconstrained (null) model* variabel dependen. Pengujian ini untuk mengetahui adanya variansi variabel dependen di antara prodi (*between-groups variance*) sebagai syarat yang harus dipenuhi sebelum pengujian lintas level. Pengujian *null model* dilakukan pada variabel yang menjadi konsekuensi iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional, yaitu CWB dan LMX.

Pengujian *unconstrained model* dilakukan dengan cara memasukkan variabel-variabel level individu (level 1) tersebut sebagai variabel luaran tanpa adanya variabel prediktor baik prediktor level individual (level 1) maupun prediktor level unit (level 2). Uji *unconstrained model* merupakan uji beda dengan pendekatan ANOVA satu arah yang digunakan untuk mengetahui perbedaan di antara kelompok. Indikator-indikator dalam uji *unconstrained model* antara lain *chi-square* ( $\chi^2$ ) yang digunakan untuk mengetahui signifikansi perbedaan variansi

di antara unit kerja masing-masing dan dilengkapi dengan ICC yang juga untuk mengetahui signifikansi perbedaan variansi di antara unit kerja masing-masing prodi. Apabila Hasil pengujian *unconstrained model* kedua variabel luaran menunjukkan nilai *chi-square* yang signifikan ( $p < 0,05$ ) atau  $p < 0,001$ , menunjukkan terdapat perbedaan variabel luaran (*outcome*) di antara unit kerja, sehingga pengujian hipotesis lintas level dengan menggunakan alat analisis HLM dapat dilakukan.

Penelitian ini juga menguji peran pemediasian pertukaran pemimpin-anggota (LMX) pada pengaruh keadilan organisasional terhadap CWB. Untuk menguji Hipotesis 1 sampai dengan 13 diuji dengan menggunakan langkah-langkah *multilevel mediation* dengan HLM yang sudah dikembangkan Zhang et al., (2009) dengan mendasarkan asumsi regresi mediasi yang ditulis Baron & Kenny (1986), dan dikembangkan MacKinnon, Fairchild, & Fritz (2007). Untuk membangun mediasi, syarat-syarat berikut ini harus dipenuhi:

1. Variabel independen harus mempengaruhi mediator dalam persamaan pertama
2. Variabel independen harus ditunjukkan untuk mempengaruhi variabel dependen pada persamaan kedua
3. Mediator harus mempengaruhi variabel dependen dalam persamaan ketiga

Mediasi sempurna (*fully mediated*) terjadi apabila variabel independen tidak berpengaruh langsung pada variabel dependen, namun setelah ditambahkan variabel moderator, pengaruhnya menjadi signifikan.

Mediasi parsial (*partially mediated*) terjadi ketika variabel independen berpengaruh langsung terhadap variabel dependen, demikian pula setelah ditambahkan variabel mediator, hasilnya tetap signifikan dan ada perubahan nilai variansi ( $r^2$ ).

Dalam strategi Causal Step ada tiga persamaan regresi seperti yang dijelaskan oleh Judd dan Kenny (1981) dalam Baron & Kenny (1986) bahwa untuk uji mediasi, perlu mengestimasi tiga uji regresi yaitu (1) regresi independen terhadap mediator, (2) independen terhadap dependen,

dan (3) independen dan mediator terhadap dependen. Meskipun dalam *causal step* disebutkan ada syarat-syarat untuk membuktikan suatu variabel sebagai intervening, namun sebenarnya bila koefisien a dan b signifikan, sudah cukup membuktikan adanya mediasi meskipun c tidak signifikan, yaitu di mana variabel independen mempengaruhi mediator dan mediator mempengaruhi dependen meskipun independen tidak signifikan mempengaruhi dependen (David P MacKinnon et al., 2007).

Ada beberapa langkah dalam pengujian pengaruh pemediasian bagi model 2-1-1, yakni level 2 sebagai variabel independen (iklim keadilan prosedural, iklim iklim keadilan distributif, iklim keadilan interaksional), level 1 adalah variabel pemediasi (pertukaran pemimpin-anggota) dan level 1: variabel dependen (CWB).

Urutan langkah adalah sebagai berikut:

1. Pengujian pengaruh langsung variabel independen (level 2) terhadap variabel dependen (level 1).
2. Pengujian pengaruh langsung variabel independen (level 2) terhadap variabel mediasi (level 1).
3. Pengujian pengaruh langsung variabel mediasi (level 1) pada variabel dependen (level 1).
4. Tahap berikutnya adalah: pengujian variabel independen (level 2) terhadap variabel dependen (level 1) dengan melakukan kontrol terhadap variabel mediasi (pertukaran pemimpin-anggota) (level 1).

Langkah-langkah pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan rekomendasi Zhang et al., (2009) yakni pengujian pengaruh variabel pemediasian dengan menggunakan metode *grand-mean centering* untuk persamaan level 1 dan *grand-mean centering* pada persamaan level 2.

Persamaan model matematis untuk uji parsial (misalnya, pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap CWB) adalah sebagai berikut:

**Tahap 1:**

**Level-1 Model**

$$CWB_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

**Level-2 Model**

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(AKP_j) + u_{0j}$$

AKP has been centered around the grand mean.

**Mixed Model**

$$CWB_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*AKP_j + u_{0j} + r_{ij}$$

H<sub>1</sub> didukung, apabila pada *mixed model*, koefisien signifikansi ( $p < 0,05$ )

**Tahap 2 :**

Pengaruh Iklim keadilan prosedural terhadap LMX (variabel mediasi)

**Level-1 Model**

$$LMX_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

**Level-2 Model**

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(AKP_j)$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(AKP_j)$$

**Mixed Model**

$$LMX_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*AKP_j + r_{ij}$$

H<sub>5</sub> didukung, apabila pada *mixed model*, koefisien signifikansi ( $p < 0,05$ )

**Tahap 3:**

Pengaruh LMX terhadap CWB

### Level-1 Model

$$CWB_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(LMX_{ij}) + r_{ij}$$

### Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10}$$

LMX has been centered around the grand mean.

### Mixed Model

$$CWB_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}*LMX_{ij} + r_{ij}$$

H<sub>9</sub> didukung, apabila pada *mixed model*, koefisien signifikansi ( $p < 0,05$ )

### Tahap 4:

Uji pemediasian (misal, pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap CWB dimediasi oleh LMX) ditunjukkan dengan model matematis sebagai berikut:

### Level-1 Model

$$CWB_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(LMX_{ij}) + r_{ij}$$

### Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{01}*(AKP_j) + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10}$$

LMX has been centered around the grand mean.

AKP has been centered around the grand mean.

### Mixed Model

$$CWB_{ij} = \gamma_{01}*AKP_j + \gamma_{10}*LMX_{ij} + u_{0j} + r_{ij}$$

H<sub>10</sub> didukung, apabila pada *mixed model*, koefisien signifikansi ( $p < 0,05$ )

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bagian awal bab V ini membahas hasil pengumpulan data dan profil responden, hasil uji validitas, dan uji reliabilitas instrumen penelitian, serta statistik deskriptif yang terdiri dari rata-rata, deviasi standar, dan korelasi antar variabel. Bagian kedua menguraikan hasil uji *interrater agreement* (IRR) dan *intraclass correlation* (ICC) sebagai justifikasi agregasi data pada level unit yang terdiri dari empat variabel, yaitu iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional.

Bagian ketiga membahas hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan alat analisis *hierarchichal linear model* (HLM), yang terdiri dari pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (pemediasian). Bagian keempat merupakan pembahasan hasil uji hipotesis.

#### **A. Hasil Pengumpulan Data dan Uji Statistik**

##### **1. Hasil pengumpulan data**

###### **a. Distribusi kuesioner**

Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada dosen Non PNS di UPN “Veteran” Jakarta, UPN “Veteran” Yogyakarta, dan UPN “Veteran” Jawa Timur pada akhir bulan Desember 2018 hingga akhir Maret 2019. Proses pengumpulan data dilakukan dengan tiga tahap. Tahap pertama adalah pengajuan permohonan kepada rektor ketiga UPN dengan melampirkan rancangan proposal penelitian. Tahap kedua adalah pengiriman kuesioner kepada responden setelah memperoleh izin resmi dari pimpinan universitas. Tahap ketiga adalah pengambilan kuesioner yang telah diisi.



Kuesioner yang dibagikan sejumlah 510 eksemplar. Kuesioner yang dikembalikan dan diisi lengkap sejumlah 399 eksemplar (*response rate* 86%). Secara rinci hasil distribusi kuesioner ditunjukkan pada tabel 5.1.

**Tabel 5.1**  
**Distribusi Kuesioner**

No.	Institusi	Jumlah Sampel	Dibagikan	Dikembalikan	Tidak Lengkap	Yang bisa digunakan
1.	UPN “Veteran” Jakarta	142	150	130	2	128
2.	UPN “Veteran” Yogyakarta	127	180	171	0	171
3.	UPN “Veteran” Jawa Timur	113	150	120	20	100
	<b>Jumlah</b>	<b>382</b>	<b>480</b>	<b>421</b>	<b>22</b>	<b>399</b>

**Sumber:** Hasil survei, 2019

Kuesioner yang dikembalikan dari UPN “Veteran” Jakarta yang memenuhi syarat untuk diolah sejumlah 128 dari minimal responden 142 dosen. Hal ini disebabkan sebagian dosen sedang menempuh pendidikan doktor di luar kota dan / luar negeri, sehingga sampai batas waktu yang ditetapkan peneliti (sekitar 30 hari kuesioner dibagikan), kuesioner yang sudah diisi harus segera ditarik peneliti untuk diolah.

#### **b. Profil Responden**

Pengolahan data berupa distribusi frekuensi dan persentase responden menurut usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan masa kerja dapat dilihat pada tabel 5.2. Tabel 5.2 menunjukkan bahwa dari segi usia responden, rata-rata usia responden adalah 46 – 50 tahun (27,3 %). Menurut Robbins dan Judge (2012), bahwa semakin tua usia tenaga kerja, justru semakin kecil kemungkinan karyawan untuk keluar dari perusahaan, komitmen

organisasional meningkat dan keinginan melakukan perilaku kerja kontraproduktif cenderung rendah.

Dari segi jenis kelamin, persentase responden adalah: wanita (56,6%), dan pria (43,4%).

Dari segi gender, dosen non PNS wanita dalam penelitian ini lebih banyak daripada jumlah dosen non PNS pria. Implikasi bagi penelitian ini adalah bahwa tidak terdapat perbedaan perlakuan. Pria dan wanita yang konsisten dalam kemampuan memecahkan masalah, keahlian analisis, dorongan kompetitif, motivasi, kemampuan bersosialisasi, kemampuan belajar, memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki posisi tertentu (Robbins & Judge, 2012). Hal ini membantu meminimalisir tingkat perilaku kerja kontraproduktif di dalam organisasi. Dari segi pendidikan, sebagian besar berpendidikan S2 (80,5 %), dan S3 sejumlah 19,5 %. Sebagian besar responden berpendidikan S2 sehingga memiliki keahlian dan kompetensi sebagai dosen. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, berdampak semakin berhati-hati ketika akan melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Dalam hal pengalaman kerja, sebagian besar telah mengabdikan pada instansi UPN sekitar 21-25 tahun (30,1 %), dilanjutkan 16-20 tahun (18%). Pegawai yang mengabdikan di atas 30 tahun, berjumlah paling sedikit, yakni 7 orang (1,8%). Pengalaman kerja rata-rata berkisar 21-25 tahun, menunjukkan sebagian besar responden sudah dapat menikmati pekerjaannya sebagai dosen. Menurut Robbins dan Judge (2012) semakin lama seseorang terlibat dalam suatu pekerjaan, semakin kecil kemungkinannya untuk keluar dari organisasi, dan keinginan melakukan perilaku kerja kontraproduktif pun rendah.

**Tabel 5.2**  
**Profil Responden**

<b>Profil</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Usia	26 – 30 tahun	12	3.0
	31 – 35 tahun	76	19.0
	36 – 40 tahun	62	15.5
	41 – 45 tahun	84	21.1
	46 – 50 tahun	109	27.3
	51 – 55 tahun	35	8.8
	56– 60 tahun	18	4.5
	➤ 60 tahun	3	.8

	Jumlah	399	100.0
Jenis kelamin	Pria	173	43.4
	Wanita	226	56.6
	<b>Jumlah</b>	399	100.0
Pendidikan terakhir	S2	321	80.5
	S3	78	19.5
	<b>Jumlah</b>	399	100.0
Lama kerja	1-5 thn	31	7.8
	6-10 thn	71	17.8
	11-15 thn	70	17.5
	16-20 thn	72	18.0
	21-25 thn	120	30.1
	26-30 thn	28	7.0
	> 30 thn	7	1.8
	<b>Jumlah</b>	399	100.0

**Sumber:** Hasil survei, 2019

## 2. Uji Statistik

### a. Uji Validitas

Pengujian validitas indikator penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *confirmatory factor analysis* dengan teknik *principal component analysis* dan *varimax rotation*. Ukuran tingkat validitas dinyatakan dengan skor *factor loading*. Menurut Hair et al., (2009), sebuah instrumen dinyatakan valid apabila memiliki skor *loading factor*  $\geq 0,5$ .

Tabel 5.3 menampilkan ringkasan hasil uji validitas variabel Iklim Keadilan Organisasional yang terdiri dari variabel Iklim Keadilan Prosedural, Iklim Keadilan Distributif, Iklim Keadilan Interpersonal, dan Iklim Keadilan Informasional. Indikator Iklim Keadilan Prosedural (sebanyak 9 item) dinyatakan valid karena nilainya di atas 0,5. Persepsi keadilan distributif ada 4 item yang valid (KD2, KD3, KD4, KD5), sedangkan item KD1 tidak valid (*loading factor*  $< 0,5$ ), sehingga tidak dimasukkan ke dalam olah data selanjutnya. Hasil uji validitas persepsi keadilan interpersonal (KIT1 dan KIT4) valid, sedangkan item KIT2 dan KIT3 tidak valid. Oleh karena itu KIT2 dan KIT 3 harus dikeluarkan dan tidak dimasukkan ke dalam olah data selanjutnya. Persepsi keadilan informasional (KIF1, KIF2, KIF3, KIF4, dan KIF5) semua valid.

**Tabel 5.3**  
**Hasil Uji Validitas Persepsi Keadilan Organisasional**

Variabel	Item	Faktor			
		1	2	3	4
<b>Keadilan Prosedural</b>	KP1	<b>.567</b>	.443	.079	.072
	KP2	<b>.517</b>	.451	.206	.125
	KP3	.456	<b>.712</b>	.091	.113
	KP4	.423	<b>.632</b>	.312	.009
	KP5	.444	<b>.721</b>	.206	.129
	KP6	.312	<b>.731</b>	.192	.201
	KP7	.259	<b>.748</b>	.276	.155
	KP8	.330	<b>.770</b>	.172	.218
	KP9	<b>.636</b>	.310	.136	.084
<b>Keadilan Distributif</b>	KD1	-.090	.137	.492	.484
	KD2	.092	<b>.598</b>	.184	.090
	KD3	.026	.162	-.075	<b>.871</b>
	KD4	.199	.176	.011	<b>.871</b>
	KD5	.215	.068	.157	<b>.828</b>
<b>Keadilan Interpersonal</b>	KIT1	.407	.223	<b>.693</b>	.022
	KIT2	.499	.318	.415	.062
	KIT3	.484	.259	.434	.024
	KIT4	.184	.379	<b>.732</b>	.133
<b>Keadilan Informasional</b>	KIF1	<b>.695</b>	.261	.482	.069
	KIF2	<b>.782</b>	.376	.204	.134
	KIF3	<b>.683</b>	.347	.372	.102
	KIF4	<b>.771</b>	.385	.141	.218
	KIF5	<b>.755</b>	.441	.120	.175

Sumber: olah data primer

Tabel 5.4 terlihat hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa semua instrumen Pertukaran pemimpin-anggota (LMX) adalah valid, sehingga dapat dilanjutkan pada olah data selanjutnya. Hasil pengujian variabel pertukaran pemimpin-anggota menunjukkan bahwa, para pegawai (dosen dan tendik) sepenuhnya memahami perbedaan kualitas hubungan pemimpin-anggota dalam bentuk kedekatan (*in-group* dan *out-group*). Hal ini ditunjukkan semua item kuesioner (11 item) dapat dipahami oleh semua pegawai. Hal ini diperkuat dengan rata-rata persepsi karyawan (3,48) yang mengarah ke netral yang menunjukkan bahwa hubungan antara supervisor-karyawan berada diantara *in-group* dan *out-group*. Kondisi ini menunjukkan hubungan antara pemimpin-anggota tidak terlalu dekat, tetapi juga tidak terlalu jauh. Para

karyawan lebih condong ke organisasi karena menganggap atasan langsung mereka sebagai bagian dari organisasi.

**Tabel 5.4**  
**Hasil Uji Validitas LMX**

Variabel	Item	Faktor	
		1	2
LMX	LMX1	.742	
	LMX2	.742	
	LMX3	.824	
	LMX3	.696	
	LMX4	.696	
	LMX5	.700	
	LMX6	.743	
	LMX7	.793	
	LMX8	.795	
	LMX9	.708	
	LMX10	.758	
	LMX11	.711	

Sumber: olah data primer

Hasil analisis faktor konfirmatori variabel CWB (tabel 5.5) menunjukkan 21 item instrumen, yakni CWB1, CWB2, CWB3, CWB4, CWB5, CWB6, CWB7, CWB8, CWB10, CWB11, CWB12, CWB13, CWB14, CWB15, CWB17, CWB18, CWB19, CWB20, CWB22, CWB23, CWB25 adalah valid, dan 6 item CWB yang tidak valid, yakni CWB9, CWB16, CWB21, CWB24, CWB26, CWB27, sehingga 6 item tersebut tidak dimasukkan ke dalam olah data selanjutnya.

**Tabel 5.5**  
**Hasil Uji Validitas CWB**

Variabel	Item	Faktor	
		1	2
CWB	CWB1		.737
	CWB2		.731
	CWB3		.613
	CWB4		.691
	CWB5		.650
	CWB6		.676
	CWB7		.745
	CWB8		.593
	CWB9		.428
	CWB10		.591
	CWB11		.735
	CWB12		.672
	CWB13		.633
	CWB14		.680
	CWB15		.664
	CWB16		.306
	CWB17		.648
	CWB18		.743
	CWB19		.541
	CWB20		.577
	CWB21		.330
	CWB22		.557
	CWB23		.670
	CWB24		.335
	CWB25		.626
	CWB26		.483
	CWB27		.304

Sumber: olah data primer

**b. Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur ketepatan (*accuracy and precision*) prosedur pengukuran (Cooper & Schindler, 2016). Semakin tinggi tingkat reliabilitas suatu alat pengukur akan semakin tepat alat pengukur tersebut. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan alpha Cronbach yang menunjukkan konsistensi instrumen mengukur konsep. Sebuah konstruk memiliki reliabilitas tinggi apabila terdapat interkorelasi yang tinggi karena mereka mengukur

*latent construct* yang sama. Ketentuan pengukuran reliabilitas, yaitu jika nilai alpha ( $\alpha$ ) = kurang dari 0,6 dikatakan buruk, antara 0,6 – 0,7 dikatakan dapat diterima (Hair et al., 2009), dan lebih dari 0,8 disebut baik (Sekaran, 2011).

Hasil pengujian seperti disajikan pada tabel 5.6. menunjukkan bahwa, seluruh variabel telah memenuhi batas minimal. Nilai reliabilitas iklim keadilan prosedural sebesar 0,925; iklim keadilan distributif sebesar 0,722; iklim keadilan interpersonal 0,922; iklim keadilan informasional sebesar 0,906; pertukaran pemimpin-anggota sebesar 0,859; dan CWB sebesar 0,925. Seluruh nilai alpha Cronbach di atas 0,7 dan menunjukkan reliabilitas baik, sehingga seluruh variabel dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. (Siswanti et al., 2020)

**Tabel 5.6.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Item	Cronbach $\alpha$	Keterangan
Iklim Keadilan Prosedural	7	0,925	Baik
Iklim Keadilan Distributif	3	0,722	Baik
Iklim Keadilan Interpersonal	2	0,922	Baik
Iklim Keadilan Informasional	5	0,906	Baik
Pertukaran Pemimpin-Anggota	11	0,859	Baik
Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)	21	0,925	Baik

Sumber: lampiran hasil olah data

**c. Statistik deskriptif**

**Tabel 5.7**  
**Statistik Deskriptif dan Korelasi**

No.	Variabel	Rata-rata	Persepsi Skor Rata-rata	Deviasi Standar	1	2	3	4
	<b>Variabel level individu</b>							
1	Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)	4.3743	Tinggi	.84452		-0,310**		
2	Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)	1.5646	Rendah	.46672				
	<b>Variabel level unit</b>							
1	Iklim Keadilan Prosedural	4.4722	Tinggi	.92142		.325**	.593**	.593*
2	Iklim Keadilan Distributif	2.9649	Rendah	1.12190				
3	Iklim Keadilan Interpersonal	4.9586	Tinggi	.85738				
4	Iklim Keadilan Informasional	4.5213	Tinggi	.92368				



**Keterangan:**

**\*\*** $p < 0,01$ ; **\*** $p < 0,05$

Tabel 5.7 menunjukkan ringkasan statistik deskriptif yang terdiri atas nilai rata-rata, deviasi standar, dan korelasi variabel-variabel penelitian. (Lampiran).

LMX memiliki hubungan negatif dan signifikan dengan CWB ( $r = -0,310$ ;  $p < 0,01$ ). Semakin tinggi persepsi LMX, semakin rendah tingkat CWB. Pada variabel level unit, iklim keadilan prosedural berkorelasi secara positif dan signifikan dengan iklim keadilan distributif ( $r = 0,325$ ;  $p < 0,01$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kelompok/unit mensyaratkan keadilan prosedural, semakin tinggi kelompok/unit mensyaratkan keadilan distributif. Iklim keadilan prosedural berkorelasi positif dan signifikan dengan iklim keadilan interpersonal ( $r = 0,593$ ;  $p < 0,01$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kelompok/unit mensyaratkan keadilan prosedural, semakin tinggi kelompok/unit mensyaratkan keadilan interpersonal. Iklim keadilan prosedural berkorelasi positif dan signifikan dengan iklim keadilan informasional ( $r = 0,593$ ;  $p < 0,01$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kelompok/unit mensyaratkan keadilan prosedural, semakin tinggi kelompok/unit mensyaratkan keadilan informasional.

**d. Pengujian Data Level Unit**

Variabel level unit pada penelitian ini adalah iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional. Data yang terkumpul masih berupa persepsi individu, oleh karena itu diperlukan justifikasi agregasi agar menjadi variabel level unit. Ketika agregasi sudah dilaksanakan dan hasilnya tidak memenuhi skor minimum, maka kelompok/unit kerja tidak layak digunakan sebagai sampel penelitian. Adapun tahapan agregasi data individu ke dalam data kelompok adalah sebagai berikut:

1. Langkah pertama agregasi data mengacu pada nilai *Inter-Rater Agreement (IRA)*. *Inter-Rater Agreement* adalah sebuah indeks derajat persetujuan dalam sebuah unit kerja secara terpisah. Penghitungan IRA diterapkan pada masing-masing kelompok kerja untuk tiap variabel. Pengujian IRA memiliki skor minimum (*cut-off*) yang harus dipenuhi sebagai

syarat layaknya kelompok/unit kerja dapat digunakan dalam penelitian. Semua unit kerja harus memiliki skor  $> 0,70$ . Unit kerja yang memiliki skor kurang dari  $0,70$  harus dibung dan tidak dapat dikutsertkan dalam proses analisis berikutnya. Sebanyak 55 kelompok/unit kerja memiliki standar skor yang telah ditentukan (*cut-off*  $> 0,70$ ), sehingga memenuhi syarat untuk diikutsertakan dalam proses pengujian analisis. Skor tertinggi perhitungan IRA adalah sebesar 1. Nilai *cut-off* terendah pada hasil perhitungan IRA sebesar  $0,70$ .

2. Peneliti menghitung ICC (1) atau *Inter-Class Correlation* masing-masing iklim keadilan (prosedural, distributif, interpersonal, dan informasional). Skor yang dihasilkan pada pengujian ICC (1) harus sama dengan atau lebih besar dari  $0,05$ ; artinya, bahwa varian antar kelompok lebih besar dari varian yang ada dalam kelompok. Nilai ICC (1) merepresentasikan bahwa, ada kecukupan varian antar kelompok/unit kerja untuk mendukung agregasi pada data level yang lebih tinggi (level kelompok). Apabila skor ICC (1) tidak mencapai  $0,05$ , maka kelompok-kelompok kerja tidak dapat diikutsertakan dalam proses analisis selanjutnya.
3. Pengujian ICC (1) juga menunjukkan skor (ICC (2) pada setiap variabel penelitian. Skor ICC (2) harus  $>0,60$ , yang merupakan skor standar dari ICC (2) (Chan et al., 1998). Apabila skor standar terpenuhi maka kelompok/unit kerja terdapat kelayakan rata-rata skor yang diberikan oleh masing-masing anggota kelompok kerja untuk merepresentasikan skor pada level kelompok (Chan et al., 1998). Hasil estimasi menunjukkan skor ICC (2) telah memenuhi nilai standar, yakni  $0,60$  untuk masing-masing iklim keadilan.

Rincian hasil dalam Tabel 5.8 menunjukkan bahwa hasil uji IRA nilai rata-rata  $r_{wg}$  dari 55 kelompok (prodi) untuk iklim keadilan prosedural adalah  $0,8423$ ; iklim keadilan prosedural adalah  $0,8322$ ; iklim keadilan interaksional adalah  $0,8160$ ; dan iklim keadilan informasional adalah  $0,8142$ . Hasil pengujian tersebut sesuai dengan ketentuan dari James et al. (1993), yaitu rata-rata indeks IRA telah melebihi batas minimal  $0,7$ . Hasil ini

menunjukkan adanya persepsi bersama atau konsensus yang tinggi di antara individu tentang iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal dan iklim keadilan informasional pada kelompok / unit / prodi di 3 UPN “Veteran” tiap prodi, sehingga keempat variabel tersebut dapat digunakan untuk analisis berikutnya.

Hasil uji ICC untuk mengetahui tingkat variansi di dalam dan di antara unit kerja (prodi) masing-masing menunjukkan nilai ICC (1) dan ICC (2) untuk iklim keadilan prosedural adalah 0,672 dan 0,925; iklim keadilan distributif adalah 0,701 dan 0,876; iklim keadilan interpersonal 0,582 dan 0,736; dan iklim keadilan informasional adalah 0,802 dan 0,961. Hasil uji ICC tersebut melebihi batas minimum ketentuan median ICC (1) yaitu 0,12 (James et al., 1982) dan batas minimum ICC (2) yaitu 0,6 (Glick, 1985). Hasil uji ICC (1) dan ICC (2) menunjukkan adanya variansi di dalam unit kerja dan variansi antar unit kerja, oleh karena itu berdasarkan uji *interclass correlation* (ICC) variabel iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional dapat digunakan untuk analisis berikutnya.

**Tabel 5.8**  
**Hasil Pengujian Data Level Unit**

No.	Variabel	r <sub>wg</sub> (rata-rata)	r <sub>wg</sub> (median)	ICC (1)	ICC (2)
1.	Iklim Keadilan Prosedural	<b>0,8423</b>	<b>0,8471</b>	<b>0,672</b>	<b>0,925</b>
2.	Iklim Keadilan Distributif	<b>0,8322</b>	<b>0,8343</b>	<b>0,701</b>	<b>0,876</b>
3.	Iklim Keadilan Interaksional	<b>0,8160</b>	<b>0,8092</b>	<b>0,582</b>	<b>0,736</b>
4.	Iklim Keadilan Informasional	<b>0,8142</b>	<b>0,8000</b>	<b>0,802</b>	<b>0,961</b>

Catatan: r<sub>wg</sub> = Interrater Agreement, ICC = Intraclass Correlation Coefficient

Hasil pengujian sependapat dengan Simons & Roberson (2003) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan kolektif pada unit kerja muncul dari beberapa sumber. Sumber-sumber tersebut meliputi:

1. Persepsi keadilan (prosedural, distributif, interpersonal, dan informasional) kolektif pada level unit terbangun dari pengalaman personil/pegawai atas perlakuan organisasi dan

pimpinan prodi. Interaksi diantara personil dengan organisasi serta pimpinan prodi kemungkinan berbeda-beda, tetapi mengarah pada homogenitas interpersonal karena adanya kesamaan tujuan dan kepentingan.

- a. Persepsi keadilan prosedural kolektif dalam unit kerja menjelaskan bahwa, para personil merasa diperlakukan adil (tidak berat sebelah) dan menganggap pimpinan prodi mau mendengar pendapat personilnya sebelum mengambil keputusan. Hasil justifikasi agregasi ini sejalan dengan pendapat Kozlowski (2012); Leventhal (1976) yang menyebutkan bahwa keadilan prosedural adalah persepsi mengenai proses keikutsertaan untuk mencapai hasil dengan memfokuskan pada enam aturan yang menghasilkan sebuah prosedur dianggap adil, diantaranya: (a) konsistensi (*the consistency rule*), menyatakan bahwa prosedur alokasi seharusnya konsisten lintas personal maupun beragam waktu (kapan pun waktunya dan siapa pun personilnya); (b) bebas dari tekanan bias (*bias-suppression-rule*), menyatakan bahwa kepentingan pribadi para pengambil keputusan harus dapat dicegah selama proses alokasi sumberdaya; (c) akurasi (*the accuracy rule*) merujuk pada penggunaan informasi yang akurat dalam proses alokasi; (d) kemampuan memperbaiki (*the corretability rule*), sepakat dengan keberadaan peluang untuk mengubah keputusan yang tidak adil; (e) keterwakilan (*the representatives rule*), bahwa kebutuhan, nilai, dan pandangan semua pihak yang dipengaruhi oleh proses alokasi semestinya terwakili dalam proses; (f) etika (*ethicality rule*), bahwa proses alokasi harus sesuai dengan moral dan etika fundamental. Dalam riset ini, dirasakan oleh kelompok dosen di setiap prodi, khususnya non PNS pada ketiga UPN “Veteran”, adalah **tinggi**.
- b. Persepsi keadilan distributif kolektif menjelaskan bahwa keadilan distributif merupakan keadilan organisasional yang memusatkan perhatian pada keyakinan seseorang yang telah menerima secara adil sejumlah *value* atas pekerjaan yang

berhubungan dengan *outcomes*, baik dalam bentuk imbalan moneter dan non moneter (Colquitt et al., 2006; J Greenberg et al., 2005; Simon et al., 2002). Dalam riset ini, dirasakan oleh kelompok dosen di setiap prodi, khususnya non PNS pada ketiga UPN “Veteran”, adalah **rendah**.

- c. Persepsi keadilan interpersonal kolektif menjelaskan bahwa keadilan interpersonal sebagai keadilan atas perlakuan antar pribadi oleh atasan yang diberikan selama pelaksanaan prosedur dan distribusi hasil. Keadilan interpersonal ini melihat pada persepsi kelompok mengenai keadilan dari persoalan bagaimana mereka diperlakukan atasan. Perlakuan yang sopan dan adil oleh atasan menyebabkan anak buah mengalami peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Dalam riset ini, dirasakan oleh kelompok dosen di setiap prodi, khususnya non PNS pada ketiga UPN “Veteran”, adalah **tinggi**.
  - d. Persepsi keadilan informasional kolektif menjelaskan persepsi kelompok atas informasi dari atasan yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Keadilan informasional memotivasi perasaan dihargai oleh orang lain melalui mekanisme pemberian informasi yang jelas di dalam organisasi. Dalam riset ini, dirasakan oleh kelompok dosen di setiap prodi, khususnya non PNS pada ketiga UPN “Veteran”, adalah **tinggi**.
2. Kesamaan standar budaya yang digunakan oleh personil untuk menilai keadilan dalam unit kerja dan berbagi satu dengan lainnya adalah faktor profesional sebagai kesamaan dalam kepentingan. Kesamaan ini memotivasi personil melakukan dipersonalisasi pengalamannya dan memusatkan perhatian pada unit/kelompok.
  3. Persepsi keadilan dijelaskan melalui pendekatan *social information processing*, yaitu para personil mendiskusikan pengalamannya dan persepsi keadilan yang mereka alami.

#### e. Pengujian *Between Variance* Variabel Dependen

*Hierarchical linier models* (HLM) merupakan salah satu alat analisis statistik untuk menguji pengaruh lintas level (*cross level*) iklim keadilan organisasional pada pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dan perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Sebelum pengujian hipotesis, tahap pertama yang harus dilakukan adalah menguji *unconstrained (null) model* variabel dependen. Pengujian ini untuk mengetahui adanya variansi variabel dependen di antara prodi (*between-groups variance*) sebagai syarat yang harus dipenuhi sebelum pengujian lintas level. Pengujian *null model* dilakukan pada variabel yang menjadi konsekuensi iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional, yaitu CWB dan LMX.

Pengujian *unconstrained model* dilakukan dengan cara memasukkan variabel-variabel level individu (level 1) tersebut sebagai variabel luaran tanpa adanya variabel prediktor baik prediktor level individual (level 1) maupun prediktor level unit (level 2). Uji *unconstrained model* merupakan uji beda dengan pendekatan ANOVA satu arah yang digunakan untuk mengetahui perbedaan di antara kelompok. Indikator-indikator dalam uji *unconstrained model* antara lain *chi-square* ( $\chi^2$ ) yang digunakan untuk mengetahui signifikansi perbedaan variansi di antara unit kerja masing-masing dan dilengkapi dengan ICC yang juga untuk mengetahui signifikansi perbedaan variansi di antara unit kerja masing-masing prodi.

Hasil pengujian *unconstrained model* kedua variabel luaran ditunjukkan pada Tabel 5.9 Hasil pengujian tersebut menunjukkan nilai *chi-square* yang signifikan untuk CWB ( $\chi^2 = 73.51841$ ;  $p < 0,05$ ), dan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) ( $\chi^2 = 101.82383$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan variabel luaran (*outcome*) di antara unit kerja, sehingga pengujian hipotesis lintas level dengan menggunakan alat analisis HLM dapat dilakukan.

**Tabel 5.9**  
**Ringkasan Hasil Pengujian *Unconstrained* (Null Model)**

Variabel	Chi-Square ( $\chi^2$ )	$\sigma^2$ dan $\tau$	ICC = $\tau/(\tau + \sigma^2)$	Keterangan
Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX)	101.82383	0,63851 dan 0,00825	0.012756	Hasil <i>unconstrained model</i> menunjukkan <i>chi-square</i> dan ICC yang signifikan yakni terdapat perbedaan variansi diantara unit kerja/prodi pada tiap variabel dependen, sehingga analisis HLM dapat dilanjutkan.
Perilaku kerja kontraproduktif (CWB)	73.51841	0,20973 dan 0,01142	0.051639	

**f. Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dibagi menjadi dua bagian: (1) pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional terhadap CWB; (2) pengujian pengaruh mediasi pertukaran pemimpin-anggota (LMX) pada pengaruh iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional terhadap CWB. Pengujian pengaruh langsung variabel level unit terhadap variabel level individual dalam HLM dikenal dengan *intercepts-as-outcomes model*. Model ini digunakan untuk menguji hipotesis **1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, dan 9**. Ringkasan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung variabel level analisis unit (iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional) terhadap variabel level analisis individual (CWB dan LMX) disajikan pada Tabel 5.10 Selain itu, tabel 5.10 menyajikan hasil pengujian pengaruh LMX terhadap CWB.



**Tabel 5.10**  
**Ringkasan Hasil Pengujian Langsung Variabel Level Unit dengan Variabel**  
**Luaran Level Individu**

Variabel	CWB			H	LMX			H
	$\gamma$	S.E	P-Value	Ket.	$\gamma$	S.E	P-Value	Ket.
<b>Level unit</b>								
Iklm Keadilan Prosedural	-0.106**	0.051	0.044	<b>H<sub>1</sub> Sign.</b>	0.572***	0.086	<0.001	<b>H<sub>5</sub> sign.</b>
Iklm Keadilan Distributif	0.032	0.075	0.669	<b>H<sub>2</sub> tdk sign.</b>	0.050	0.111	0.653	<b>H<sub>6</sub> tdk sign.</b>
Iklm Keadilan Interpersonal	-0.042	0.069	0.546	<b>H<sub>3</sub> tdk sign.</b>	0.557***	0.136	<0.001	<b>H<sub>7</sub> sign.</b>
Iklm Keadilan Informasional	-0.052	0.053	0.331	<b>H<sub>4</sub> tdk sign.</b>	0.544***	0.087	<0.001	<b>H<sub>8</sub> sign.</b>
<b>Level individu</b>								
LMX	-0.174***	0.051	<0.001	<b>H<sub>9</sub> sign.</b>				

**Keterangan:**\*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,05$

#### g. Hasil Uji Hipotesis

##### 1). Pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural terhadap CWB

Seperti ditunjukkan pada Tabel 5.10, hasil pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural terhadap CWB adalah negatif signifikan ( $\gamma = -0.106$  ;  $SE = 0,051$  ;  $p < 0,044$ ). Hal ini berarti bahwa, **hipotesis 1 didukung**. Hasil riset ini mendukung penelitian sebelumnya (Cohen-Charash & Spector, 2001, 2002; Colquitt et al., 2013; Devonish & Greenidge, 2010; El Akremi et al., 2010; T. Lucas et al., 2016; Pablo Zoghbi-Manrique de & Domingo, 2007). Hasil ini berarti ketika persepsi keadilan prosedural dipahami secara kelompok meningkat lebih baik, maka akan menurunkan keinginan individu untuk memiliki perilaku kerja yang kontraproduktif. Keadilan prosedural merujuk pada keadilan proses melalui suatu keputusan yang dibuat (Konovsky, 2000). Mengacu pada teori pertukaran sosial Blau (1964), apabila perlakuan organisasi dalam pengambilan keputusan adalah positif, individu akan membangun persepsi positif mengenai kepedulian pimpinan pada kesejahteraan anggota, sehingga berdampak pada perilaku produktif. Seseorang mengharapkan timbal balik dari pihak lain selama proses pertukaran. Meskipun demikian, proses pertukaran tidak memiliki cara untuk menjamin terbentuknya timbal balik, sehingga ada unsur kepercayaan menjadi sebuah syarat.

Kepercayaan akan terwujud ketika terjadi keadilan, sehingga saat seseorang diperlakukan secara adil, maka ada norma resiprositas yang mengatakan bahwa mereka juga harus melakukan timbal balik. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pertukaran sosial melibatkan dua sisi utama yaitu keadilan dan kepercayaan (DeConinck, 2010). Ketika anggota secara kelompok (unit kerja) merasakan keadilan secara prosedural maka akan mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki dan melakukannya kewajibannya secara baik bagi pimpinan dan organisasinya serta tidak melakukan perilaku kerja yang cenderung kontraproduktif bagi organisasi.

## **2). Pengaruh lintas level iklim keadilan distributif terhadap CWB**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa, iklim keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap CWB ( $\gamma = 0,032$ ;  $SE = 0,075$ ;  $p < 0,669$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa, **hipotesis 2 tidak didukung**. Hasil riset ini berarti, ketika keadilan distributif dipersepsikan secara kelompok rendah oleh dosen-dosen non PNS pada ketiga UPN “Veteran”, tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil olah data untuk penilaian iklim keadilan distributif menunjukkan tingkat rendah (mean = 2,96). Imbalan yang selama ini diterima dari organisasi, secara kelompok /unit kerja, dipersepsikan rendah. **Hasil ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya** (Colquitt et al., 2013; Devonish & Greenidge, 2010; El Akremi et al., 2010) yang menyatakan bahwa iklim keadilan distributif berpengaruh negatif signifikan terhadap CWB.

Dalam proses pertukaran, objek yang dipertukarkan bukan komoditas, namun ”pemberian”. Pemberian ini merupakan tindakan yang berakibat kebutuhan untuk membalasnya dengan pembalasan tertentu sesuai dengan yang diharapkan pemberi. Asumsi kedua dalam proses pertukaran Homans (1961) adalah bahwa individu selalu berusaha memaksimalkan imbalan dan meminimalkan pengeluaran. Meskipun keadilan secara distributif yang dipersepsikan kelompok dalam level rendah, individu yang bersangkutan tidak

melakukan apa-apa untuk memaksimalkan imbalan, termasuk perilaku kerja kontraproduktif. Bentuk timbal balik tidak selalu dapat diukur dengan nilai material atau uang, melainkan dapat pula dalam bentuk non material, seperti : kesempatan dosen untuk mencalonkan diri dalam jabatan tertentu di universitas, selama yang bersangkutan memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, sehingga individu secara personal tidak mau melakukan perilaku kerja yang cenderung merugikan organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa, iklim keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap CWB ( $\gamma = 0,032$ ;  $SE = 0,075$ ;  $p < 0,669$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa, **hipotesis 2 tidak didukung**. Hasil riset ini berarti, ketika keadilan distributif dipersepsikan secara kelompok rendah oleh dosen-dosen pada ketiga UPN “Veteran”, tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil olah data untuk penilaian iklim keadilan distributif menunjukkan tingkat rendah (mean = 2,96). Imbalan yang selama ini diterima dari organisasi, secara kelompok /unit kerja, dipersepsikan rendah. **Hasil ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya** (Colquitt et al., 2013; Devonish & Greenidge, 2010; El Akremi et al., 2010) yang menyatakan bahwa iklim keadilan distributif berpengaruh negatif signifikan terhadap CWB.

Dalam proses pertukaran, objek yang dipertukarkan bukan komoditas, namun ”pemberian”. Pemberian ini merupakan tindakan yang berakibat kebutuhan untuk membalasnya dengan pembalasan tertentu sesuai dengan yang diharapkan pemberi. Asumsi kedua dalam proses pertukaran Homans (1961) adalah bahwa individu selalu berusaha memaksimalkan imbalan dan meminimalkan pengeluaran. Keadilan secara distributif yang dipersepsikan kelompok dalam level rendah, individu yang bersangkutan tidak melakukan apa-apa untuk memaksimalkan imbalan, termasuk perilaku kerja kontraproduktif. Bentuk timbal balik tidak selalu dapat diukur dengan nilai material atau uang, melainkan dapat pula dalam bentuk non material, seperti : kesempatan dosen untuk mencalonkan diri dalam jabatan tertentu

di universitas, selama yang bersangkutan memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, sehingga individu secara personal tidak mau melakukan perilaku kerja yang cenderung merugikan organisasi.

### 3). Pengaruh lintas level iklim keadilan interpersonal terhadap CWB

Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan interpersonal terhadap CWB menunjukkan pengaruh tidak signifikan ( $\gamma = -0,042$ ;  $SE = 0,069$ ;  $p < 0,546$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa **Hipotesis 3 tidak didukung**. Hasil ini berarti: ketika keadilan interpersonal dipersepsikan tinggi oleh sekelompok orang (unit kerja), tidak akan berpengaruh pada naik atau turunnya perilaku kerja kontraproduktif individu. Keadilan interpersonal yang dipersepsikan tinggi berupa: perilaku pimpinan memperlakukan anggota dengan sopan, pimpinan mengendalikan diri dari perkataan yang tidak pantas, pimpinan menghargai anggota, dan pimpinan memperlakukan anggota dengan hormat, **tidak mempengaruhi** tinggi atau rendahnya keinginan anggota melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Hasil ini relevan dengan perspektif teori pertukaran sosial, yang menggunakan asumsi-asumsi rasional dari disiplin ilmu ekonomi. Menurut teori ini, dalam hubungan sosial, terdapat elemen imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*), serta resiprositas yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Resiprositas ini dapat berupa balasan perilaku yang baik (bukan perilaku kerja kontraproduktif) atas keadilan interpersonal yang dipersepsikan secara kelompok.

Hasil riset ini **tidak mendukung** penelitian sebelumnya (Cohen-Charash & Spector, 2001; Liao & Rupp, 2005; Mossholder et al., 1998; Roberson & Colquitt, 2005; Spell & Arnold, 2007) menunjukkan bahwa ketika iklim keadilan interaksional (interpersonal dan informasional) yang terbentuk dalam hubungan pertukaran sosial, akan berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan (kepuasan kerja, komitmen organisasional, stres kerja, OCB, perilaku menyimpang, dan CWB). Hasil riset ini menunjukkan iklim keadilan interpersonal dipersepsikan tinggi oleh responden, sehingga dapat berpengaruh terhadap sikap

dan perilaku kerja yang positif, bukan pada perilaku kerja kontraproduktif, seperti: kinerja (Cohen-Charash & Spector, 2001); Masterson et al. (2000); Settoon et al. (1996), kepuasan kerja (Cohen-Charash & Spector, 2001), komitmen organisasional (Cohen-Charash & Spector, 2001), OCB (Cohen-Charash & Spector, 2001) dan kepribadian (Cohen-Charash & Spector, 2001) namun tidak pada perilaku kerja kontraproduktif. Proses pertukaran yang terjadi pada objek yang diteliti saat ini adalah pemberian imbalan kelompok/unit ketika merasakan keadilan dari sisi interpersonal akan membalas dalam bentuk perilaku positif. Penelitian ini mendukung penelitian Colquitt et al. (2013) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap CWB.

Peneliti menggunakan teori identitas sosial (*social identity theory*) yang dikembangkan Stets & Burke (2000), berfungsi memperkuat teori pertukaran sosial, bahwa anggota kelompok yang kohesif dapat mempertahankan satu-kesatuan, dan masing-masing anggota kelompok selanjutnya berusaha mempertahankan diri menjadi bagian di dalam kelompoknya. Teori identitas sosial digunakan untuk menjelaskan bahwa dalam kelompok yang kohesif terdapat ikatan emosional yang kuat, saling evaluasi, dan eratnya hubungan psikologis antar anggota (Turner et al., 1987). Dalam kelompok / unit kerja yang kohesif ini terjadi interaksi positif, sehingga memiliki kepercayaan dan rasa persatuan yang tinggi. Rasa saling percaya dan kebersamaan ini diperoleh dari interaksi sosial masing-masing anggota kelompok/unit kerja, sehingga setiap anggota berkontribusi terhadap rekan kerja maupun kelompok kerja mereka pada perilaku yang positif (Man & Lam, 2003).

#### **4). Pengaruh lintas level iklim keadilan informasional terhadap CWB**

Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan informasional terhadap CWB menunjukkan pengaruh tidak signifikan ( $\gamma = -0,052$ ;  $SE = 0,053$ ;  $p < 0,0331$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa **Hipotesis 4 tidak didukung**. Hasil riset ini berarti, ketika keadilan informasional dipersepsikan tinggi oleh kelompok / unit kerja, **tidak berpengaruh** pada

keinginan anggota melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Keadilan informasional secara kelompok dipersepsikan tinggi (mean = 4,52) ditunjukkan oleh perilaku pimpinan yang selalu berusaha jujur pada anggota saat berkomunikasi, menjelaskan rinci mengenai setiap keputusan.

Hasil riset ini **tidak mendukung** penelitian sebelumnya yang dilakukan Cohen-Charash & Spector (2001); Liao & Rupp (2005); Mossholder et al. (1998); Roberson & Colquitt (2005); Spell & Arnold (2007) menunjukkan bahwa ketika iklim keadilan interaksional (interpersonal dan informasional) yang terbentuk dalam hubungan pertukaran sosial, akan berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan (kepuasan kerja, komitmen organisasional, stres kerja, OCB, perilaku menyimpang, dan CWB).

Hasil riset ini cukup relevan karena melihat tingginya persepsi unit kerja dalam hal keadilan informasional yang dirasakan, mendorong setiap anggota untuk merawat hubungan pertukaran tersebut secara sosial dan emosional dan memungkinkan membalas dengan perilaku yang positif, seperti: komitmen organisasional enderung tidak mengarah kepada perilaku kerja kontraproduktif.

##### **5). Pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural terhadap LMX**

Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural terhadap LMX menunjukkan pengaruh positif signifikan ( $\gamma = 0,572$ ;  $SE = 0,086$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa **Hipotesis 5 didukung**. Hasil riset ini berarti, ketika keadilan prosedural dipersepsikan tinggi secara kelompok (iklim keadilan prosedural tinggi), berpengaruh pada meningkatkan hubungan pertukaran pemimpin-anggota. Hasil riset ini mendukung penelitian sebelumnya (Anderson et al., 2015; Burton et al., 2008; Dulebohn et al., 2012; Fein et al., 2013; H.-R. Lee et al., 2010; Pillai et al., 1999). Hasil penelitian ini relevan dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964) bahwa persepsi kolektif dalam hal keadilan prosedural yang tinggi, dibalas oleh anggota dengan meningkatkan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Kualitas pertukaran pemimpin-anggota yang tinggi (*in-group*) ditunjukkan dengan saling percaya, saling

menanggapi, dan saling bertanggung jawab (Graen & Uhl-Bien, 1995). Menurut Blau (1964) kepercayaan merupakan elemen penting dalam menumbuhkan dan mempertahankan hubungan pertukaran sosial. Di samping itu kepercayaan dipengaruhi oleh persepsi keadilan prosedural (DeConinck, 2010). Anggota-anggota yang tergabung dalam unit kerja, apabila diperlakukan secara adil secara prosedural, akan menunjukkan rasa hormat pada pimpinan dan sebaliknya pimpinan pun menghargai eksistensi anggota. Riset Wang et al., (2010); Xu et al., (2012) menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota ( LMX) memediasi hubungan keadilan organisasional dengan hasil. Keadilan organisasional merupakan bagian dari hubungan kepercayaan yang dikembangkan dalam pertukaran pemimpin-anggota (Fein et al., 2013), serta persepsi anggota dalam hal hubungan kualitas pertukaran tinggi atau rendah berkaitan dengan cara mereka meningkatkan interaksi dengan pemimpin unitnya.

#### **6). Pengaruh lintas level iklim keadilan distributif terhadap LMX**

Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan distributif terhadap LMX menunjukkan pengaruh tidak signifikan ( $\gamma = 0,050$ ;  $SE = 0,111$ ;  $p < 0,653$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa **Hipotesis 6 tidak didukung**. Hasil olah data untuk penilaian iklim keadilan distributif menunjukkan tingkat rendah (mean = 2,96). Keadilan secara distributif yang dipersepsikan ‘rendah’, tidak memiliki pengaruh pada pertukaran pemimpin-anggota. Menurut Dansereau et al. (1975), di dalam kelompok LMX kualitas tinggi, ketika pemimpin menawarkan pekerjaan yang lebih luas lingkungannya, tanggung jawab, komunikasi dan dukungan, maka sebagai gantinya anggota membalas dengan waktu, energi, tanggung jawab serta komitmen yang lebih tinggi. Sebaliknya, anggota dengan kualitas LMX rendah yang menerima perlakuan formal dari pemimpin, hanya akan memenuhi kewajiban berdasar kontrak kerja.

Dalam perspektif teori pertukaran sosial, Vidyartha et al. (2010) menyatakan bahwa asumsi-asumsi dasar dalam teori pertukaran sosial berdampak terhadap dikotomi hubungan



pertukaran pemimpin-anggota, yakni kelompok *in-group* atau LMX kualitas tinggi yang mengalami pertukaran sosial dan kelompok *out-group* atau LMX kualitas rendah yang mengalami pertukaran ekonomi. Dalam riset ini, hubungan pemimpin-anggota masuk kategori tinggi (mean = 4,37), sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan pertukaran pemimpin-anggota masuk dalam kelompok *in-group* yang berarti mengalami pertukaran sosial yang tinggi.. Prinsip utama dari keadilan distributif adalah norma mengenai kesetaraan, kebutuhan, upaya, pengorbanan, kelangkaan dan kesejahteraan manusia. Persepsi terhadap iklim keadilan distributif akan muncul apabila individu atau kelompok kerja mempercayai bahwa alokasi *reward* berdasar atas kinerja dan faktor lain, seperti tanggung jawab serta pengalaman (Blau, 1964).

Penelitian yang dilakukan pada 55 unit kerja di ketiga UPN menunjukkan keadilan distributif yang dipersepsikan adalah rendah, namun tidak berpengaruh terhadap tingkat LMX, sebab LMX yang dirasakan dalam organisasi mereka sudah masuk kategori tinggi (tingkat pertukaran sosial juga tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya persepsi iklim keadilan distributif tidak akan mempengaruhi LMX dosen-dosen non PNS pada ketiga UPN.

#### **7). Pengaruh lintas level iklim keadilan interpersonal terhadap LMX**

Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan interpersonal terhadap LMX menunjukkan pengaruh positif signifikan ( $\gamma = 0,557$ ;  $SE = 0,136$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa **hipotesis 7 didukung**. Hasil ini berarti, ketika iklim keadilan interpersonal dipersepsikan tinggi, maka berpengaruh terhadap meningkatnya kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Hasil riset ini mendukung penelitian Liao & Rupp (2005; Mossholder et al. (1998); Roberson & Colquitt (2005); Spell & Arnold (2007) menunjukkan bahwa iklim keadilan interaksional (interpersonal dan informasional) yang terbentuk dalam hubungan pertukaran sosial, akan berpengaruh signifikan terhadap sikap dan

perilaku karyawan (kepuasan kerja, komitmen organisasional, stres kerja, OCB, perilaku menyimpang, dan CWB). Hasil riset Piccolo et al. (2008) menunjukkan bahwa keadilan interpersonal mempengaruhi secara signifikan pertukaran pemimpin-anggota (LMX).

Dalam perspektif teori pertukaran sosial Blau (1964) ada unsur imbalan atas apa yang sudah diperoleh. Iklim keadilan interpersonal dipersepsikan tinggi oleh kelompok-kelompok kerja, akan memunculkan imbalan berupa sikap positif terhadap pimpinan. Sikap ini dapat berupa: siap menerima tanggung jawab, siap melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sebagai wujud meningkatnya kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX), hingga mengarah pada kelompok dalam (*in-group*).

#### **8). Pengaruh lintas level iklim keadilan informasional terhadap LMX**

Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan informasional terhadap LMX menunjukkan pengaruh positif signifikan ( $\gamma = 0,544$ ;  $SE = 0,087$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa **hipotesis 8 didukung**. Hasil ini berarti, ketika iklim keadilan informasional dipersepsikan tinggi, maka berpengaruh terhadap meningkatnya kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Keadilan informasional secara kelompok dipersepsikan tinggi (mean = 4,52) ditunjukkan oleh perilaku pimpinan yang selalu berusaha jujur pada anggota saat berkomunikasi, serta menjelaskan rinci mengenai setiap keputusan. Hasil riset ini mendukung penelitian Liao & Rupp (2005; Mossholder et al. (1998); Roberson & Colquitt (2005); Spell & Arnold (2007) menunjukkan bahwa iklim keadilan interaksional (interpersonal dan informasional) yang terbentuk dalam hubungan pertukaran sosial, akan berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota. Iklim keadilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap kualitas LMX (Williams et al., 2016).

Konsisten dengan teori pertukaran sosial, hasil riset ini cukup relevan karena melihat tingginya persepsi unit kerja dalam hal keadilan informasional yang dirasakan, mendorong setiap anggota untuk merawat hubungan pertukaran tersebut secara sosial dan emosional dan

memungkinkan membalas dengan perilaku yang positif terhadap pimpinan. Keadilan interaksional (dalam konteks informasional) merujuk pada kualitas interaksi antar personal di antara individu dan menjadi prediktor yang cukup signifikan terhadap reaksi anggota terhadap pimpinan (Masterson et al., 2000).

#### **9). Pengaruh LMX terhadap CWB**

Pengujian LMX terhadap CWB menunjukkan pengaruh negatif signifikan ( $\gamma = -0.174$  ;  $SE = 0,051$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa **hipotesis 9 didukung**. Hasil riset ini berarti, ketika kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX) meningkat, maka berpengaruh terhadap menurunnya perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelitian ini mendukung riset-riset sebelumnya (Dansereau et al., 1975; Erdogan & Liden, 2006; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidhyarthi et al., 2010).

Menurut Blau (1964), dalam interaksi sosial, individu maupun kelompok berupaya untuk mempertahankan keseimbangan antara *inputs dan outputs*, Terkait dengan LMX, anggota yang menerima dukungan emosional atau dukungan fisik, akan merasa mempunyai kewajiban untuk membalas dengan sikap dan perilaku yang sepadan yang dihargai pemimpin (Vidhyarthi et al., 2010). Teori pertukaran sosial Blau (1964) menyatakan bahwa seseorang mengharapkan timbal balik dari pihak lain. Meskipun demikian, proses pertukaran tidak memiliki cara untuk menjamin terbentuknya timbal balik, sehingga ada unsur kepercayaan menjadi sebuah syarat. Kepercayaan akan terwujud ketika terjadi keadilan, sehingga saat seseorang diperlakukan secara adil, maka ada norma resoprositas yang mengatakan bahwa mereka juga harus melakukan timbal balik. Individu akan selalu menaruh perhatian pada setiap perlakuan yang diterimanya, (termasuk merasakan keadilan), sehingga mekanisme hubungan pertukaran sosial mampu menjelaskan beragam hubungan yang kompleks diantara berbagai struktur sosial, interaksi dan dukungan yang terdapat dalam komunitas. Perlakuan yang diterima oleh karyawan (termasuk merasakan keadilan dari sisi prosedural dan keadilan interaksional) akan

meningkatkan hubungan pertukaran yang semakin baik antara pimpinan dengan bawahan, karena persepsi bawahan terhadap pimpinan menjadi positif.

Kualitas *Leader-member exchange* (kualitas pertukaran pemimpin-anggota) menjelaskan tingkat kualitas hubungan atasan dengan bawahannya (Masterson et al., 2000). Hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan tersebut sesuai dengan teori kualitas pertukaran pemimpin –anggota, yakni para pemimpin memiliki kecenderungan membangun hubungan yang berbeda diantara para bawahan. Restubog et al. (2005) menjelaskan bahwa para pemimpin berpotensi menciptakan kelompok dalam (*in group exchange*) atau kelompok luar (*outgroup exchange*). Anggota dengan status kelompok dalam, akan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat *turn over* lebih rendah, informasi penting dapat diperoleh dengan cepat, dan kepuasan kerja yang lebih besar terhadap atasan dibandingkan dengan anggota status kelompok luar, dimana mereka memperoleh sedikit perhatian dan dukungan atasan, bahkan dimungkinkan akan memiliki persepsi telah diperlakukan tidak adil oleh atasan. Hal ini dapat memicu munculnya CWB karyawan, yang berupa meningkatnya tingkat ketidakhadiran, meninggalkan pekerjaan lebih cepat dari yang dijadwalkan, dan sebagainya sebagai bentuk protes mereka atas ketidakadilan yang dirasakan (Colquitt et al., 2013; Kelloway et al., 2010). Pillai et al. (1999) menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh signifikan terhadap CWB (Seo, 2016).

Penelitian ini juga mengukur variansi ( $r^2$ ) masing-masing hubungan yang diperoleh dari selisih antara variansi pengujian *null model* (ditunjukkan dengan  $\tau$ ) dengan variansi pengujian model masing-masing hubungan ( $\tau_{\text{mean}}$ ), kemudian dibagi dengan variansi *null model* (Woltman et al., 2012). Sebagai contoh pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap CWB, variansi *null model* persamaan dengan CWB sebagai variabel dependen tanpa variabel independent pada level 1 yang hasilnya 0,0114, variansi pengujian model pengaruh iklim

keadilan prosedural (variabel independen level 2) terhadap CWB sebesar 0,0105. Nilai  $r^2 = (0,01142 - 0,01052) / 0,01142 = 0,0788$ .

**Tabel 5.11**

**Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

Hipotesis	Koefisien Regresi ( $\gamma$ )	$r^2 = (\tau_0 - \tau_{\text{means}}) / \tau_0$	Tingkat Signifikansi	Keterangan
1. Iklim keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)	-0.106**	7,88%	0.044	<b>Didukung</b>
2. Iklim keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)	0,340	-	0.669	<b>Tidak didukung</b>
3. Iklim keadilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)	1,370	-	0.546	<b>Tidak Didukung</b>
4. Iklim keadilan informasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif	1,163	-	0.331	<b>Tidak Didukung</b>
5. Iklim keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap LMX	0.572***	37,60%	<0.001	<b>Didukung</b>
6. Iklim keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap LMX	0.050	-	0.653	<b>Tidak Didukung</b>
7. Iklim keadilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap LMX	0.557***	49.89%	<0.001	<b>Didukung</b>
8. Iklim keadilan informasional berpengaruh signifikan terhadap LMX	0.544***	52,51%	<0.001	<b>Didukung</b>
9. LMX berpengaruh signifikan terhadap CWB	-0.174***	38,55%	<0.001	<b>Didukung</b>

Dari tabel hasil pengujian hipotesis tersebut mendorong peneliti untuk menggali informasi lebih dalam dari responden untuk dapat menjelaskan alasan-alasan tidak didukungnya hipotesis dalam penelitian ini. Langkah pertama yang dilakukan adalah telaah studi pustaka penelitian sebelumnya yang terkait dengan hubungan antar variabel dalam hipotesis yang tidak didukung tersebut. Dari studi pustaka ini diharapkan dapat ditemukan studi-studi sebelumnya yang dapat menjelaskan hipotesis-hipotesis yang tidak sesuai dengan teori yang ada. Selanjutnya peneliti

melakukan wawancara kepada beberapa responden berkaitan dengan persepsi yang mereka rasakan mengenai keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional.

#### **10). Pengujian hipotesis variabel pemediasian**

Pengujian hipotesis variabel pemediasian dilakukan berdasarkan Baron & Kenny (1986) dan langkah-langkah yang direkomendasikan oleh Zhang et al., (2009) tentang pengujian pengaruh pemediasian pada analisis lintas level yang menggunakan piranti lunak program *Hierarchical Linear Modelling*. Baron & Kenny (1986) menyatakan bahwa ada beberapa kondisi yang harus dipenuhi sebagai syarat awal pengujian pengaruh pemediasian. Pertama, adanya pengaruh signifikan variabel independent (iklim keadilan prosedural, distributif, interpersonal, dan informasional pada variabel pemediasian (pertukaran pemimpin-anggota / LMX).

Pertama, Uji pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen penting dilakukan di awal, tanpa melihat hasilnya signifikan/tidak signifikan. Kedua, adanya pengaruh signifikan variabel independen (iklim keadilan prosedural, distributif, interpersonal, dan informasional) terhadap variabel mediasi (LMX). Ketiga, adanya pengaruh signifikan variabel pemediasian (pertukaran pemimpin-anggota / LMX) terhadap variabel dependen (CWB). Tahap keempat, dengan memasukkan variabel independen dan mediasi, diuji pengaruhnya terhadap variabel dependen. Hasil pengujian akan menunjukkan adanya peranan variabel pemediasian, jika variabel independent dan variabel pemediasian tidak berpengaruh secara signifikan pada variabel dependennya. Ada tiga kondisi yang kemungkinan bisa terjadi, yakni:

- (1) Apabila uji tahap pertama signifikan, namun uji tahap keempat juga signifikan, maka LMX memediasi secara parsial (*partially mediated variable*).
- (2) Apabila uji tahap pertama tidak signifikan, namun uji tahap keempat signifikan, maka LMX memediasi secara penuh (*fully mediated variable*).

(3) Apabila uji tahap pertama signifikan, namun uji tahap keempat tidak signifikan, maka LMX tidak menjadi variabel pemediasi.

Meskipun dalam causal step disebutkan ada syarat-syarat untuk membuktikan suatu variabel sebagai intervening, namun sebenarnya bila koefisien a (pengaruh independen terhadap mediator) dan b (pengaruh mediator terhadap dependen) signifikan, sudah cukup membuktikan adanya mediasi meskipun c (pengaruh langsung variabel independen terhadap dependen) tidak signifikan, yaitu di mana variabel independen mempengaruhi mediator dan mediator mempengaruhi dependen meskipun independen tidak signifikan mempengaruhi dependen. Bila ini terjadi, maka variabel mediasi disebut memediasi sempurna (David P MacKinnon et al., 2007).

**Tabel 5.12**  
**Langkah-Langkah Pengujian Hipotesis 10**

Tahapan	Pengaruh Langsung ( $\gamma$ )	Pengaruh Setelah Mediasi ( $\gamma$ )	Keterangan
Tahapan 1: Pengaruh IKP terhadap CWB	$\gamma = -0.106$ $p < 0,044$ $r^2 = 7,89\%$		Signifikan
Tahapan 2: Pengaruh IKP terhadap LMX	$\gamma = 0,572$ $p < 0,001$ $r^2 = 37,60\%$		Signifikan
Tahapan 3: Pengaruh LMX terhadap CWB	$\gamma = -0.174$ $p < 0,001$ $r^2 = 38,55\%$		Signifikan
Tahapan 4: Pengaruh IKP dan LMX terhadap CWB		$\gamma = -0,186$ $p < 0,001$	Signifikan

**Keterangan:** IKP = Iklim keadilan prosedural; LMX = *Leader-Member Exchange* / Hubungan pemimpin-anggota / LMX; CWB = *Counter Productive Work Behavior* (Perilaku Kerja Kontraproduktif)

a). **Pengaruh Pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural terhadap CWB dimediasi LMX**

Tabel 5.12. menunjukkan tahapan pengujian **hipotesis 10** yang menguji LMX dalam memediasi pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap CWB. Tahap pertama adalah pengujian pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap CWB. Tahap ini merupakan pengujian **hipotesis 1** dan hasilnya negatif signifikan ( $\gamma = -0.106$  ;  $SE = 0,051$ ;  $p < 0,044$ ). Tahap kedua



adalah pengujian pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap LMX (**hipotesis 5**), dan hasilnya signifikan ( $\gamma = 0,572$ ;  $SE = 0,086$ ;  $p < 0,001$ ). Tahap ketiga adalah pengujian pengaruh LMX terhadap CWB (**hipotesis 9**) dan hasilnya negatif signifikan ( $\gamma = -0.174$  ;  $SE = 0,051$ ;  $p < 0,001$ ). Tahap keempat adalah pengujian iklim keadilan prosedural terhadap CWB dengan memasukkan LMX sebagai variabel pemediasi. Variabel LMX dimasukkan ke dalam model persamaan tersebut dengan *grand mean centering*. Hasilnya menunjukkan bahwa pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap CWB signifikan dan koefisien signifikansi  $< 0,000$  ( $\gamma = -0,186$ ;  $p < 0,001$ ). Hal ini menunjukkan bahwa LMX berperan sebagai pemediasi yang bersifat sebagian / parsial (*partially mediation variabel*) sehingga **Hipotesis 10 didukung**.

Asumsi yang dikembangkan (David P MacKinnon et al., 2007) meliputi :apabila variabel independen berpengaruh langsung (langkah pertama) tetapi tidak signifikan, setelah ada variabel pemediasian, maka hal ini terjadi pengaruh pemediasian penuh (*fully mediated*). Pemediasian parsial (*partially mediated*) terjadi ketika uji langkah pertama, tidak signifikan; variabel independen berpengaruh signifikan terhadap mediasi; dan variabel mediasi berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Setelah ada variabel pemediasi, ada perubahan nilai variansi ( $r^2$ ). Dari asumsi tersebut, dapat dinyatakan bahwa hasil uji hipotesis 10 menunjukkan LMX memediasi secara parsial pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap CWB.

Hasil riset ini mendukung penelitian Anderson et al. (2015); Burton et al. (2008); Lee et al. (2010); Pillai et al. (1999) yang menyatakan iklim keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Kualitas pertukaran pemimpin-anggota yang meningkat akan berpengaruh terhadap menurunnya perilaku kerja kontraproduktif (Colquitt et al., 2013; Kelloway et al., 2010; Pillai et al., 1999; Seo, 2016).

Individu akan membangun persepsi positif mengenai kepedulian pimpinan pada kesejahteraan anggota, sehingga berdampak pada perilaku produktif. Persepsi kolektif dalam

hal keadilan prosedural yang tinggi, dibalas oleh anggota dengan meningkatkan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Kualitas pertukaran pemimpin-anggota yang tinggi (*in-group*) ditunjukkan dengan saling percaya, saling menanggapi, dan saling bertanggung jawab (Graen & Uhl-Bien, 1995). Menurut Blau (1964) kepercayaan merupakan elemen penting dalam menumbuhkan dan mempertahankan hubungan pertukaran sosial. Di samping itu kepercayaan dipengaruhi oleh persepsi keadilan prosedural (DeConinck, 2010). Anggota-anggota yang tergabung dalam unit kerja, apabila diperlakukan secara adil secara prosedural, akan menunjukkan rasa hormat pada pimpinan dan sebaliknya pimpinan pun menghargai eksistensi anggota. Riset Wang et al. (2010); Xu et al. (2012) menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota ( LMX) memediasi hubungan keadilan organisasional dengan hasil. Keadilan organisasional merupakan bagaian dari hubungan kepercayaan yang dikembangkan dalam pertukaran pemimpin-anggota (Fein et al., 2013), serta persepsi anggota dalam hal hubungan kualitas pertukaran tinggi atau rendah berkaitan dengan cara mereka meningkatkan interaksi dengan pemimpin unitnya. Restubog et al. (2005) menjelaskan bahwa para pemimpin berpotensi menciptakan kelompok dalam (*in group exchange*) atau kelompok luar (*outgroup exchange*). Anggota dengan status kelompok dalam, akan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat *turn over* lebih rendah, informasi penting dapat diperoleh dengan cepat, dan kepuasan kerja yang lebih besar terhadap atasan dibandingkan dengan anggota status kelompok luar, dimana mereka memperoleh sedikit perhatian dan dukungan atasan, bahkan dimungkinkan akan memiliki persepsi telah diperlakukan tidak adil oleh atasan. Hal ini dapat memicu munculnya CWB karyawan, yang berupa meningkatnya tingkat ketidakhadiran, meninggalkan pekerjaan lebih cepat dari yang dijadwalkan, dan sebagainya sebagai bentuk protes mereka atas ketidakadilan yang dirasakan (Colquitt et al., 2013; Kelloway et al., 2010). Pillai et al. (1999) menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Pertukaran pemimpin-

anggota berpengaruh signifikan terhadap CWB (Dansereau et al., 1975; Erdogan et al., 2006; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidyartha et al., 2010).

**b). Pengaruh lintas level iklim keadilan distributif terhadap CWB dimediasi LMX**

**Tabel 5.13**  
**Langkah-Langkah Pengujian Hipotesis 11**

Tahapan	Pengaruh Langsung ( $\gamma$ )	Pengaruh Setelah Mediasi ( $\gamma$ )	Keterangan
Tahapan 1: Pengaruh IKD terhadap CWB	$\gamma = 0,340$ $p < 0,669$		Tidak Signifikan
Tahapan 2: Pengaruh IKD terhadap LMX	$\gamma = 0,032$ $p < 0,653$		Tidak Signifikan
Tahapan 3: Pengaruh LMX terhadap CWB	$\gamma = -0,174$ $p < 0,001$		Signifikan
Tahapan 4: Pengaruh IKD dan LMX terhadap CWB	-	-	Tidak dilanjutkan uji ini, karena uji tahap ke-2 tidak signifikan

**Keterangan:** IKD = Iklim keadilan distributif; LMX = *Leader-Member Exchange* / Hubungan pertukaran pemimpin-anggota / LMX; CWB = *Counter Productive Work Behavior* (Perilaku Kerja Kontraproduktif)

Tabel 5.13 menunjukkan tahapan pengujian **hipotesis 11** yang menguji LMX dalam memediasi pengaruh iklim keadilan distributif terhadap CWB. Tahap pertama adalah pengujian pengaruh iklim keadilan distributif terhadap CWB. Tahap ini merupakan pengujian **hipotesis 2** dan hasilnya tidak signifikan ( $\gamma = 0,050$  ;  $SE = 0,075$ ;  $p < 0,669$ ). Tahap kedua adalah pengujian pengaruh iklim keadilan distributif terhadap LMX (**hipotesis 6**), dan hasilnya tidak signifikan ( $\gamma = 0,032$ ;  $SE = 0,075$ ;  $p < 0,653$ ). Tahap ketiga adalah pengujian pengaruh LMX terhadap CWB (**hipotesis 9**) dan hasilnya negatif signifikan ( $\gamma = -0,174$  ;  $SE = 0,051$ ;  $p < 0,001$ ). Tahap keempat adalah pengujian iklim keadilan distributif terhadap CWB dengan memasukkan LMX sebagai variabel pemediasi. Namun, karena syarat Baron dan Kenny (1986), uji tahap 2 dan tahap 3 harus signifikan, sedangkan hasil pengujian ini uji tahap 2 tidak signifikan dan tahap 3 signifikan, maka uji hipotesis 11 tidak dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya. Dengan demikian, **hipotesis 11 tidak didukung**.

**Hasil riset ini menentang penelitian sebelumnya (terkait penelitian pengaruh iklim keadilan distributif terhadap LMX):** Lee et al. (2010) menemukan ada hubungan

positif dan signifikan dimensi-dimensi dari keadilan organisasional (keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan informasional) dengan LMX.; Pillai et al. (1999) menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Penelitian Burton et al. (2008) menunjukkan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional berhubungan cukup kuat dan signifikan terhadap kualitas LMX. Dalam riset ini, iklim keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap pertukaran pemimpin-anggota (LMX), namun LMX berpengaruh signifikan terhadap turunnya CWB, sehingga bisa dikatakan bahwa LMX tidak mampu memediasi pengaruh iklim keadilan distributif terhadap CWB.

Vidyarthi et al. (2010) menyatakan bahwa asumsi-asumsi dasar dalam teori pertukaran sosial berdampak terhadap dikotomi hubungan pertukaran pemimpin-anggota, yakni kelompok *in-group* atau LMX kualitas tinggi yang mengalami pertukaran sosial dan kelompok *out-group* atau LMX kualitas rendah yang mengalami pertukaran ekonomi. Prinsip utama dari keadilan distributif adalah norma mengenai kesetaraan, kebutuhan, upaya, pengorbanan, kelangkaan dan kesejahteraan manusia. Dalam riset ini, iklim keadilan distributif masuk kategori dipersepsikan rendah, sehingga tidak mempengaruhi LMX, meskipun LMX masuk kategori tinggi (mean = 4,37). Jadi dapat dikatakan bahwa LMX tidak memediasi pengaruh iklim keadilan distributif terhadap CWB.

c). Pengaruh lintas level iklim keadilan interpersonal terhadap CWB dimediasi LMX

**Tabel 5.14**  
**Langkah-Langkah Pengujian Hipotesis 12**

Tahapan	Pengaruh Langsung ( $\gamma$ )	Pengaruh Setelah Mediasi ( $\gamma$ )	Keterangan
Tahapan 1: Pengaruh IKIT terhadap CWB	$\gamma = -0,042$ $p < 0,546$		Tidak Signifikan
Tahapan 2: Pengaruh IKIT terhadap LMX	$\gamma = 0,557^{**}$ $p < 0,001$		Signifikan
Tahapan 3: Pengaruh LMX terhadap CWB	$\gamma = -0,174$ $p < 0,001$		Signifikan
Tahapan 4: Pengaruh IKIT dan LMX terhadap CWB		$\gamma = -0,186$ $p < 0,001$	Signifikan

**Keterangan:** IKIT = Iklim keadilan interpersonal; LMX = *Leader-Member Exchange* / Hubungan pemimpin-anggota / LMX; CWB = *Counter Productive Work Behavior* (Perilaku Kerja Kontraproduktif)

Tabel 5.14 menunjukkan tahapan pengujian **hipotesis 12** yang menguji LMX dalam memediasi pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap CWB. Tahap pertama adalah pengujian pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap CWB. Tahap ini merupakan pengujian **hipotesis 3** dan hasilnya tidak signifikan ( $\gamma = -0,042$ ;  $SE = 0,069$ ;  $p < 0,546$ ). Tahap kedua adalah pengujian pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap LMX (**hipotesis 7**), dan hasilnya positif signifikan ( $\gamma = 0,557$ ;  $SE = 0,136$ ;  $p < 0,001$ ). Tahap ketiga adalah pengujian pengaruh LMX terhadap CWB (**hipotesis 9**) dan hasilnya negatif signifikan ( $\gamma = -0,174$ ;  $SE = 0,051$ ;  $p < 0,001$ ). Tahap keempat adalah pengujian iklim keadilan interpersonal terhadap CWB dengan memasukkan LMX sebagai variabel pemediasi, dan hasilnya adalah negatif signifikan ( $\gamma = -0,186$ ;  $p < 0,001$ ). Dengan demikian, **hipotesis 12 didukung**.

Asumsi yang dikembangkan MacKinnon et al. (2007) adalah : apabila variabel independen berpengaruh langsung (langkah pertama) tetapi tidak signifikan, setelah ada variabel pemediasian, maka hal ini terjadi pengaruh pemediasian penuh (*fully mediated*). Pemediasian parsial (*partially mediated*) terjadi ketika uji langkah pertama, tidak signifikan; variabel independen berpengaruh signifikan terhadap mediasi; dan variabel mediasi

berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Setelah ada variabel pemediasi, ada perubahan nilai variansi ( $r^2$ ). Dari asumsi tersebut, dapat dinyatakan bahwa hasil uji hipotesis 12 menunjukkan LMX memediasi secara parsial pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap CWB.

**Hasil riset ini mendukung penelitian sebelumnya, yakni:** Lee et al. (2010) menemukan ada hubungan positif dan signifikan dimensi-dimensi dari keadilan organisasional (keadilan prosedural, keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan informasional) dengan LMX; Burton & Sablinski (2008) menunjukkan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional berhubungan cukup kuat dan signifikan terhadap kualitas LMX. Hasil riset Piccolo et al. (2008) menunjukkan bahwa keadilan interpersonal mempengaruhi secara signifikan pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Tingginya kualitas pertukaran pemimpin-anggota mempengaruhi turunnya perilaku kerja kontraproduktif (Dansereau et al., 1975; Erdogan & Liden, 2006; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidyarthi et al., 2010). Hasil riset ini menunjukkan bahwa LMX memediasi pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap CWB.

Dalam perspektif teori pertukaran sosial Blau (1964) ada unsur imbalan atas apa yang sudah diperoleh. Iklim keadilan interpersonal dipersepsikan tinggi oleh kelompok-kelompok kerja, akan memunculkan imbalan berupa sikap positif terhadap pimpinan. Sikap ini dapat berupa: siap menerima tanggung jawab, siap melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sebagai wujud meningkatnya kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX), hingga mengarah pada kelompok dalam (*in-group*). Apabila kualitas pertukaran pemimpin-anggota semakin meningkat (proses pertukaran sosial antara pemimpin-anggota semakin bagus), bentuk balasan anggota kepada pimpinan dan organisasi adalah tidak melakukan perilaku kerja yang merugikan organisasi (rendahnya tingkat perilaku kerja kontraproduktif)

**d). Pengaruh lintas level iklim keadilan informasional terhadap CWB dimediasi LMX**

**Tabel 5.15**  
**Langkah-Langkah Pengujian Hipotesis 13**

Tahapan	Pengaruh Langsung ( $\gamma$ )	Pengaruh Setelah Mediasi ( $\gamma$ )	Keterangan
Tahapan 1: Pengaruh IKIF terhadap CWB	$\gamma = 0,163$ $p < 0,331$		Tidak Signifikan
Tahapan 2: Pengaruh IKIF terhadap LMX	$\gamma = 0,557^{***}$ $p < 0,001$		Signifikan
Tahapan 3: Pengaruh LMX terhadap CWB	$\gamma = -0,174$ $p < 0,001$		Signifikan
Tahapan 4: Pengaruh IKIF dan LMX terhadap CWB		$\gamma = -0,186$ $p < 0,001$	Signifikan

**Keterangan:** IKIF = Iklim keadilan interpersonal; LMX = *Leader-Member Exchange / Hubungan pemimpin-anggota / LMX*; CWB = *Counter Productive Work Behavior* (Perilaku Kerja Kontraproduktif)

Tabel 5.15 menunjukkan tahapan pengujian **hipotesis 13** yang menguji Tabel 5.15 menunjukkan LMX dalam memediasi pengaruh iklim keadilan informasional terhadap CWB. Tahap pertama adalah pengujian pengaruh iklim keadilan informasional terhadap CWB. Tahap ini merupakan pengujian **hipotesis 4** dan hasilnya tidak signifikan ( $\gamma = -0,052$ ;  $SE = 0,053$ ;  $p < 0,331$ ). Tahap kedua adalah pengujian pengaruh iklim keadilan informasional terhadap LMX (**hipotesis 8**), dan hasilnya positif signifikan ( $\gamma = 0,544$ ;  $SE = 0,087$ ;  $p < 0,001$ ). Tahap ketiga adalah pengujian pengaruh LMX terhadap CWB (**hipotesis 9**) dan hasilnya negatif signifikan ( $\gamma = -0,174$  ;  $SE = 0,051$ ;  $p < 0,001$ ). Tahap keempat adalah pengujian iklim keadilan informasional terhadap CWB dengan memasukkan LMX sebagai variabel pemediasi, dan hasilnya adalah negatif signifikan ( $\gamma = -0,186$ ;  $p < 0,001$ ). Dengan demikian, **hipotesis 13 didukung**.

Asumsi yang dikembangkan MacKinnon et al. (2007) adalah : apabila variabel independen berpengaruh langsung (langkah pertama) tetapi tidak signifikan, setelah ada variabel pemediasian, maka hal ini terjadi pengaruh pemediasian penuh (*fully mediated*). Pemediasian parsial (*partially mediated*) terjadi ketika uji langkah pertama, tidak signifikan; variabel independen berpengaruh signifikan terhadap mediasi; dan variabel mediasi



berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Setelah ada variabel pemediasi, ada perubahan nilai variansi ( $r^2$ ). Dari asumsi tersebut, dapat dinyatakan bahwa hasil uji hipotesis 13 menunjukkan LMX memediasi secara parsial pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap CWB.

Hasil riset ini mendukung penelitian Liao & Rup (2005); Mossholder et al. (1998); Roberson & Colquitt (2005); Spell & Arnold (2007) menunjukkan bahwa iklim keadilan interaksional (interpersonal dan informasional) yang terbentuk dalam hubungan pertukaran sosial, akan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pertukaran pemimpin-anggota. Kualitas pertukaran pemimpin-anggota mempengaruhi turunnya perilaku kerja kontraproduktif (Dansereau et al., 1975; Erdogan & Liden, 2006; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidyarthi et al., 2010). Hasil riset ini menunjukkan bahwa LMX memediasi pengaruh iklim keadilan informasional terhadap CWB.

Hasil riset ini cukup relevan karena melihat tingginya persepsi unit kerja dalam hal keadilan informasional yang dirasakan, mendorong setiap anggota untuk merawat hubungan pertukaran tersebut secara sosial dan emosional dan memungkinkan membalas dengan perilaku yang positif terhadap pimpinan. Keadilan interaksional (dalam konteks informasional) merujuk pada kualitas interaksi antar personal di antara individu dan menjadi prediktor yang cukup signifikan terhadap reaksi anggota terhadap pimpinan (Masterson et al., 2000).

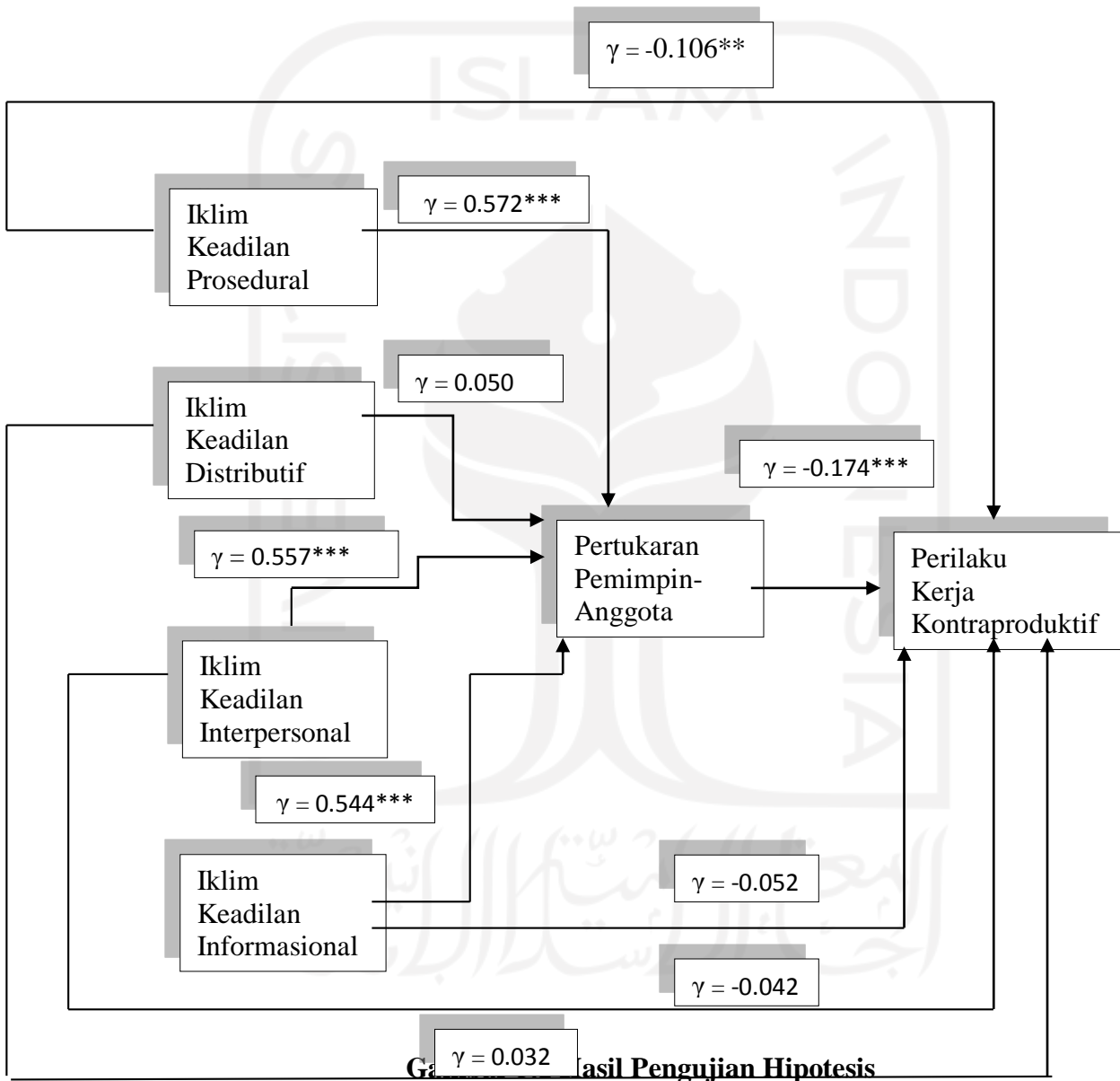
Menurut Blau (1964) dalam interaksi sosial, individu maupun kelompok berupaya untuk mempertahankan keseimbangan antara *inputs dan outputs*. Terkait dengan LMX, anggota yang menerima dukungan emosional atau dukungan fisik, akan merasa mempunyai kewajiban untuk membalas dengan sikap dan perilaku yang sepadan yang dihargai pemimpin (Vidyarthi et al., 2010). Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa seseorang mengharapkan timbal balik dari pihak lain. Meskipun demikian, proses pertukaran tidak memiliki cara untuk menjamin terbentuknya timbal balik, sehingga ada unsur kepercayaan menjadi sebuah syarat.

Kepercayaan akan terwujud ketika terjadi keadilan, sehingga saat seseorang diperlakukan secara adil, maka ada norma resoprositas yang mengatakan bahwa mereka juga harus melakukan timbal balik. Individu akan selalu menaruh perhatian pada setiap perlakuan yang diterimanya, (termasuk merasakan keadilan), sehingga mekanisme hubungan pertukaran sosial mampu menjelaskan beragam hubungan yang kompleks diantara berbagai struktur sosial, interaksi dan dukungan yang terdapat dalam komunitas. Perlakuan yang diterima oleh karyawan (termasuk merasakan keadilan dari sisi prosedural dan keadilan interaksional) akan meningkatkan hubungan pertukaran yang semakin baik antara pimpinan dengan bawahan, karena persepsi bawahan terhadap pimpinan menjadi positif.

Kualitas *Leader-member exchange* (kualitas pertukaran pemimpin-anggota) menjelaskan tingkat kualitas hubungan atasan dengan bawahannya (Masterson et al., 2000). Hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan tersebut sesuai dengan teori kualitas pertukaran pemimpin –anggota, yakni para pemimpin memiliki kecenderungan membangun hubungan yang berbeda diantara para bawahan. Restubog et al., (2005) menjelaskan bahwa para pemimpin berpotensi menciptakan kelompok dalam (*in group exchange*) atau kelompok luar (*outgroup exchange*). Anggota dengan status kelompok dalam, akan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat *turn over* lebih rendah, informasi penting dapat diperoleh dengan cepat, dan kepuasan kerja yang lebih besar terhadap atasan dibandingkan dengan anggota status kelompok luar. Kelompok dalam yang terbentuk dari hubungan pertukaran pemimpin-anggota akan menurunkan niat anggota melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini sejalan dengan hasil riset (Seo, 2016).

Gambar 5.1 menunjukkan ringkasan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan pengaruh langsung iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Hasil penelitian juga menunjukkan pengaruh tidak langsung iklim keadilan terhadap

perilaku kerja kontraproduktif (CWB) melalui hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX).



Ringkasan hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 5.16

**Tabel 5.16**

**Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

No.	Hipotesis	Keterangan
1.	Iklm keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)	<b>Didukung</b>
2.	Iklm keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)	<b>Tidak didukung</b>
3.	Iklm keadilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)	<b>Tidak Didukung</b>
4.	Iklm keadilan informasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif	<b>Tidak Didukung</b>
5.	Iklm keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap LMX	<b>Didukung</b>
6.	Iklm keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap LMX	<b>Tidak Didukung</b>
7.	Iklm keadilan interpersonal berpengaruh signifikan terhadap LMX	<b>Didukung</b>
8.	Iklm keadilan informasional berpengaruh signifikan terhadap LMX	<b>Didukung</b>
9.	LMX berpengaruh signifikan terhadap CWB	<b>Didukung</b>
10.	<i>Leader Member Exchange</i> (LMX) memediasi pengaruh Iklm keadilan prosedural terhadap perilaku kerja kontraproduktif	<b>Didukung</b>
11.	<i>Leader Member Exchange</i> (LMX) memediasi pengaruh Iklm keadilan distributif terhadap perilaku kerja kontraproduktif	<b>Tidak didukung</b>
12.	<i>Leader Member Exchange</i> (LMX) memediasi pengaruh Iklm keadilan interpersonal terhadap perilaku kerja kontraproduktif.	<b>Didukung</b>
13.	<i>Leader Member Exchange</i> (LMX) memediasi pengaruh Iklm keadilan informasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif.	<b>Didukung</b>

Dari tabel 5.16 hasil pengujian hipotesis tersebut mendorong peneliti untuk menggali informasi lebih dalam dari responden untuk dapat menjelaskan alasan-alasan tidak dukungannya hipotesis dalam penelitian ini. Langkah pertama yang dilakukan adalah telaah studi pustaka penelitian

sebelumnya yang terkait dengan hubungan antar variabel dalam hipotesis yang tidak didukung tersebut. Dari studi pustaka ini diharapkan dapat ditemukan studi-studi sebelumnya yang dapat menjelaskan hipotesis-hipotesis yang tidak sesuai dengan teori yang ada. Selanjutnya peneliti melakukan wawancara kepada beberapa responden berkaitan dengan persepsi yang mereka rasakan mengenai keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional.

## **B. Pembahasan**

Hasil uji hipotesis dengan teori pertukaran sosial yang mendasari penelitian ini dapat dijelaskan pada pembahasan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Iklim Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa, **hipotesis 1** terdukung yaitu: iklim keadilan prosedural mempengaruhi CWB secara negatif dan signifikan. Hasil riset ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif signifikan terhadap CWB (Cohen-Charash & Spector, 2001, 2002; DeConinck, 2010; Devonish & Greenidge, 2010; El Akremi et al., 2010; Lara & Verano-Tacoronte, 2007; Liao & Rupp, 2005; Lucas et al., 2016; Tang & Tang, 2012).

Hasil riset ini berarti ketika persepsi keadilan prosedural dipahami secara kelompok meningkat lebih baik, maka akan menurunkan keinginan individu untuk memiliki perilaku kerja yang kontraproduktif. Apabila perlakuan organisasi dalam pengambilan keputusan adalah positif, individu akan membangun persepsi positif mengenai kepedulian pimpinan pada kesejahteraan anggota, sehingga berdampak pada perilaku produktif.

Hasil riset ini relevan dengan teori pertukaran sosial. Menurut Blau (1964), Teori pertukaran sosial (*Social exchange theory*) akan mengimplikasikan bahwa karyawan diperlakukan dengan baik oleh perusahaan sehingga karyawan memiliki komitmen untuk memberikan balasan dengan perilaku positif melalui kinerja karyawan. Komitmen bisa

dianggap sebagai bentuk timbal balik karyawan (*employee reciprocity*) terhadap apa yang mereka terima dari organisasi. Meskipun demikian, proses pertukaran tidak memiliki cara untuk menjamin terbentuknya timbal balik, sehingga unsur kepercayaan menjadi sebuah syarat. Kepercayaan akan terwujud ketika terjadi keadilan, sehingga saat seseorang diperlakukan secara adil, maka ada norma resiprositas yang mengatakan bahwa mereka juga harus melakukan timbal balik. Dalam hal ini unsur keadilan dan kepercayaan menjadi hal yang penting (DeConinck, 2010). Ketika anggota secara kelompok (unit kerja) merasakan keadilan secara prosedural maka akan mengoptimalkan sumberdaya yang dimiliki dan melakukannya kewajibannya secara baik bagi pimpinan dan organisasinya serta tidak melakukan perilaku kerja yang cenderung kontraproduktif bagi organisasi.

Hasil riset ini mendukung teori pemrosesan informasi sosial yang menyatakan bahwa individu menggunakan informasi dari orang lain di sekitarnya sebagai konteks sosial untuk membentuk sikap dan perilaku. Kontribusi teori ini terhadap keadilan adalah anggota organisasi atau kelompok memiliki informasi bersama dan membentuk persepsi tentang keadilan dan prosedur kerja (Liao & Rupp, 2005; Tang & Tang, 2012). Persepsi tentang keadilan dan prosedur kerja ini kemudian berdampak terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelitian ini juga mendukung teori *Attraction-Selection-Attrition* yang menyatakan bahwa individu dengan karakter yang mirip akan tertarik pada (*attracted to*), terseleksi ke dalam (*selected into*) dan bertahan (*retained*) pada sebuah kelompok yang sama. Proses ASA memunculkan homogenitas dalam organisasi atau kelompok /unit kerja. Konsekuensi dari proses ASA adalah meningkatnya homogenitas nilai, sikap dan kepribadian para anggota dalam satu unit kerja. Kontribusi teori ini terhadap konsep keadilan adalah dalam unit kerja cenderung terbentuk homogenitas interpersonal. Adanya homogenitas tersebut dapat memunculkan adanya kesepakatan terhadap persepsi iklim keadilan (Colquitt et al., 2002; Liao & Rupp, 2005; Man & Lam, 2003; Tangirala & Ramanujam, 2008).

Konsisten dengan pendekatan interaksi dan konstruksi sosial (Colquitt, 2001; Degoey (2000), kerjasama dalam melakukan aktivitas yang berlangsung terus-menerus di antara pegawai dalam satu kelompok, membuat kelompok (unit kerja) membagikan norma, sistem keyakinan, dan interpretasi yang hasilnya menciptakan pemaknaan kolektif terhadap lingkungan kerja. Interaksi sosial ini menghasilnya konvergensi persepsi dan konsensus/persetujuan tentang keadilan prosedural (Roberson, 2006b). Selain itu, persepsi bersama tentang keadilan menyebar atau menular (*contagious*) dari satu karyawan ke karyawan lainnya, karena keadilan merupakan fenomena sosial yang dapat mempengaruhi pikiran dan perasaan karyawan. Interaksi di antara dosen menyebabkan persepsi keadilan menyebar atau menular di antara dosen dan dipertahankan dalam unit/kelompok.

Konsisten dengan perspektif ASA (Schneider, 1987), para dosen cenderung menginginkan kesamaan-kesamaan daripada keragaman (diversitas) di dalam unit/kelompok dalam jangka panjang. Berjalannya waktu meningkatkan homogenitas dosen dalam hal nilai-nilai, pengalaman, dan persepsi tentang keadilan organisasional. Semakin lama seseorang bekerja dalam sebuah unit, terdapat kecenderungan untuk menyelaraskan diri dengan unit/kelompok dan berperilaku menurut iklim kelompok (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998). Selain itu, patut diduga bahwa, salah satu faktor yang menentukan pengembangan iklim keadilan prosedural adalah demografi kelompok kerja (Naumann & Bennett, 2000), terutama faktor demografi usia dan masa kerja. Hal ini berkaitan dengan proses pengembangan iklim keadilan prosedural lebih banyak ditentukan oleh waktu.

Konsisten dengan teori pembelajaran sosial Bandura (1986), dosen mempunyai kesamaan persepsi tentang keadilan prosedural dengan mengamati rekan-rekan di lingkungan unit kerja sebagai model peran. Pokok pikiran permodelan ini mengasumsikan bahwa, individu mempunyai peluang untuk mengamati model peran. Semakin lama masa kerja, karyawan



mempunyai kesempatan lebih banyak untuk mengamati model peran dan lebih kuat dampaknya pada pembentukan persepsi iklim keadilan (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998).

Kesamaan persepsi tentang keadilan prosedural yang tercipta dari interaksi sosial dengan lingkungan kerja sesuai dengan keempat teori dan pendekatan di atas mempengaruhi turunnya Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB) dosen (level individu). Hal ini konsisten dengan pendapat Kozlowski & Klein (2000) tentang fenomena organisasi yang berpengaruh pada perilaku individu, serta mendukung pendapat Bandura (1986) yang menyatakan bahwa persepsi kelompok berperan penting dalam membentuk perilaku individual. Menurut Cohen-Charash & Spector (2001), keadilan prosedural merupakan prediktor yang kuat / kokoh (*robust*) untuk dapat memprediksi adanya CWB.

Berkaitan dengan fenomena riil di instansi UPN, ketika semua pegawai di setiap prodi atau unit kerja merasakan persepsi yang tinggi dalam hal keadilan prosedural yang mereka rasakan, maka kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku kerja kontraproduktif (seperti: tidak masuk kerja tanpa keterangan, sengaja datang terlambat di kampus, datang ke kampus hanya ketika ada jadwal mengajar, membuat rumor yang negatif mengenai pimpinan/instansi, pulang dari kampus lebih awal dari jadwal yang ditetapkan instansi, dan sebagainya) akan turun. Salah satu nilai yang ditanamkan di lingkungan Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" adalah nilai disiplin. Nilai kedisiplinan yang telah ditanamkan sejak awal berdirinya UPN telah menyatu dalam jiwa setiap pegawai, sehingga senantiasa berusaha mematuhi tata tertib yang ditentukan instansi, misalnya: mengenakan seragam kerja pada hari yang ditentukan, mengikuti upacara bendera setiap tanggal 17 setiap bulan, hadir mengajar pada jam yang telah dijadwalkan, melapor kepada atasan apabila terpaksa tidak dapat mengajar pada jadwal tersebut karena alasan yang jelas, dan sebagainya.

## **2. Pengaruh iklim keadilan distributif terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)**

Hasil ini tidak mendukung penelitian sebelumnya Colquitt et al. (2013); Devonish & Greenidge (2010); El Akremi et al. (2010) yang menyatakan bahwa iklim keadilan distributif berpengaruh negatif signifikan terhadap CWB. Menurut (Homans, 1961), teori pertukaran sosial dikembangkan berdasarkan tiga asumsi, yakni: (1) perilaku sosial sebagai sebuah rangkaian peraturan; (2) individu selalu berusaha memaksimalkan imbalan dan meminimalkan pengeluaran; (3) saat individu menerima imbalan dari pihak lain, mereka merasa memiliki kewajiban untuk membalasnya. Hasil olah data untuk penilaian iklim keadilan distributif menunjukkan tingkat rendah (mean = 2,96). Imbalan yang selama ini diterima dari organisasi, secara kelompok /unit kerja, dipersepsikan rendah. Dalam proses pertukaran, objek yang dipertukarkan bukan komoditas, namun ”pemberian”. Pemberian ini merupakan tindakan yang berakibat kebutuhan untuk membalasnya dengan pembalasan tertentu sesuai dengan yang diharapkan pemberi. Hasil riset ini relevan dengan teori pertukaran sosial, khususnya asumsi kedua, yakni individu selalu berusaha memaksimalkan imbalan dan meminimalkan pengeluaran. Keadilan secara distributif yang dipersepsikan kelompok dalam level rendah, individu yang bersangkutan tidak melakukan apa-apa untuk memaksimalkan imbalan, termasuk perilaku kerja kontraproduktif. Dalam perspektif pertukaran sosial, tidak selalu dapat diukur dengan nilai material atau uang, melainkan dapat pula dalam bentuk non material, seperti : kesempatan dosen untuk mencalonkan diri dalam jabatan tertentu di universitas, selama yang bersangkutan memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, sehingga individu secara personal tidak mau melakukan perilaku kerja yang cenderung merugikan organisasi.

Meskipun hasil riset ini tidak mendukung penelitian Colquitt et al. (2013); Devonish & Greenidge (2010); El Akremi et al. (2010) namun penelitian ini mendukung riset Cohen & Diamant (2019) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan distributif tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian ini juga mendukung penelitian Pablo Zoghbi-Manrique de & Domingo (2007) menunjukkan hubungan yang lemah (tidak

signifikan) antara keadilan prosedural dengan CWB (pada 1547 dosen di universitas negeri di Spanyol); riset Chernyak-Hai & Tziner (2014) menunjukkan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap CWB adalah marjinal (terbatas) dibandingkan pengaruh iklim etis organisasi dan LMX terhadap CWB.

Hasil penelitian yang tidak konsisten ini memotivasi peneliti untuk melakukan kajian pustaka lebih mendalam. Dari hasil kajian pustaka diperoleh data bahwa ada variabel lain yang berpotensi mempengaruhi secara langsung perilaku kerja kontraproduktif, di samping iklim keadilan distributif, yakni perbedaan individu (seperti: sifat dan kemampuan individu) (Berry & et al., 2007); Dalal (2005); Ones et al. (2007); Salgado (2002); Salgado et al. (2013), gender (Anwar, Sarwar, Awan, & Arif, 2011; Bowling & Burns, 2015; Chernyak-Hai & Tziner, 2014; Fagbohunbe, Akinbode, & Ayodeji, 2012; Jepsen & Rodwell, 2009; Lee et al., 2013; O'Donnell, Richards, Pearce, & Romero, 2012; Santos & Eger, 2014; Vartia & Hyyti, 2002), budaya organisasi (Daly, 2015; Fox & Freeman, 2011; Langkamp Jacobson, 2009; O'Boyle et al., 2012; Rotundo & Xie, 2008), kesadaran diri (Langkamp Jacobson, 2009), pengalaman kerja (Hollinger & Clark, 1982; Kulas et al., 2007), serta stres kerja (seperti; kondisi kerja yang sulit, supervisi yang keras, konflik peran dan konflik interpersonal (Bruk-Lee & Spector, 2006; Chen & Spector, 1992; Diefendorff & Mehta, 2007; Mitchell & Ambrose, 2007; Spector & Fox, 2005).

Hal ini relevan dengan hasil riset Zhang, Qiu, & Teng (2017) bahwa budaya Machiavellianism dalam bisnis keluarga di Cina terutama ditandai dengan kepercayaan yang rendah dan orientasi kontrol dapat mempengaruhi munculnya CWB. Selain itu, orientasi status sosial adalah karakteristik khusus bisnis keluarga di Cina selama pertumbuhan mereka. Hasil riset Zhang et al., (2017) menyatakan bahwa kontrak psikologis, dan kepercayaan juga berpengaruh signifikan terhadap CWB.

Penjelasan dari kajian pustaka peneliti diperkuat oleh hasil wawancara yang dilakukan peneliti pada beberapa dosen non PNS (responden) di UPN “Veteran” bahwa sikap kerja positif dapat memperlemah pengaruh iklim keadilan distributif yang rendah terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelusuran kajian pustaka serta studi sebelumnya, relevan dengan hasil wawancara yang dilakukan peneliti dalam riset disertasi ini. Hal ini ditunjukkan dengan *quotation* sebagai berikut:

KID 02.

*“.....Menurut saya kemungkinan ada pengaruh gender. Bagi saya sebagai perempuan, tidak terlalu terbebani dengan pekerjaan kantor, terlebih di institusi dimana saya bekerja karena passion mengajar dan meneliti. Hal-hal yang saya kerjakan adalah hal-hal yang terkait kesenangan, bukan beban buat saya. Sebagai perempuan, saya tidak merasa memiliki beban untuk collecting materi karena hal itu sudah dicukupi oleh suami. Jadi materi yang saya dapat, itu untuk senang-senang saja. Penghargaan berupa jabatan justru saya hindari karena akan mengurangi kesenangan saya yang lain yaitu mengajar dan meneliti. Jadi, meskipun seakan tidak adil dalam hal distribusi materi (baik uang maupun jabatan), asal hal ini tidak mengganggu kesenangan saya, sepertinya saya tidak terlalu mempermasalahkannya. Saya akan merasa keberatan jika beban kerja yang non akademik terlalu besar, sehingga meskipun ada uangnya, saya akan abaikan”(IV,4 Januari 2020).*

KID 03.

*“ .....Menurut saya, perilaku kontraproduktif berasal dari keinginan yang belum tercapai, ketakutan dengan keadaan (sakit, hidup miskin), merasa tidak diberikan keadilan. Jadi sumber utama sebenarnya bukan dari eksternal, tetapi dari kesadaran diri dan penerimaan dalam diri sendiri, sehingga berapapun yang diterima tetap akan mengeluh dan menuntut selama kesadaran dirinya tidak diperbaiki.....(AM, 3 Januari 2020).*

KID 04.

*.....” PNS dan PTY (Pegawai Tetap Yayasan) dulu berangkat dari dasar hukum dan tatanan yang berbeda, oleh karena itu keadilan mungkin tidak bisa jadi prioritas walaupun secara duniawi harus ikhtiar untuk memperoleh keadilan.. Dosen adalah panggilan hati, maka rasa mengabdikan untuk mencerdaskan kehidupan anak bangsa menjadi lebih dominan daripada berfikir keadilan. (Mar, 14 Maret 2020).*

KID 08.

*.....” (1) UPN tumbuh dalam suasana semi militer, karena didirikan oleh para veteran. Maka proses kepemimpinan di UPN cenderung mengarah pada otoriter. Budaya yang terbentuk akibat proses ini adalah patuh pada pimpinan.....” (AS, 14 Maret 2020).*

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh fakta bahwa faktor *gender*, penerimaan diri, budaya organisasi, dan kepemimpinan adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi individu untuk melakukan/atau tidak melakukan perilaku kerja kontraproduktif.

Hal ini diperkuat hasil riset : (1) otonomi dan *self efficacy* dapat memoderasi pengaruh kepemimpinan yang destruktif terhadap CWB; (2) Bowling & Burns (2015) bahwa gender (terutama kaum pria) signifikan memoderasi pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional, konflik interpersonal dan tekanan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif; (3) Raman, Sambasivan, & Kumar (2016) bahwa emosi positif berpengaruh terhadap turunnya CWB; (4) Galić & Ružojčić (2017) yang menyatakan bahwa kontrol diri menurunkan pengaruh perilaku agresif terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB); (5) Ju, Xu, Qin, & Spector (2019) pada 31 kelompok kerja dengan karyawan sejumlah 597 orang juga memperkuat pernyataan bahwa kepemimpinan dan kontrol diri yang kuat dapat menurunkan perilaku kerja kontraproduktif karyawan.; (6) Reb, Narayanan, & Ho (2015) menyatakan bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan kontrol diri, dan kontrol diri selanjutnya berperan menurunkan tingkat CWB; (7) Palupi & Tjahjono (2016) bahwa religiusitas dapat menurunkan perilaku *disfunctional*; (8) Tjahjono (2011) hasil risetnya menemukan bahwa modal sosial memoderasi signifikan pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Artinya, ketika keadilan distributif dipersepsikan rendah, maka berpengaruh terhadap menurunnya kepuasan kerja, namun pengaruhnya dapat diperlemah dengan adanya modal sosial. Relevansinya dengan penelitian sekarang adalah bahwa modal sosial dapat mempengaruhi sikap dan perilaku individu, termasuk perilaku kerja kontraproduktif; (9) Spector (2011) menemukan bahwa kepribadian berpengaruh terhadap CWB. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa iklim keadilan distributif yang dipersepsikan rendah belum tentu menimbulkan perilaku kerja kontraproduktif dalam diri dosen di ketiga UPN “Veteran” disebabkan ada faktor-faktor lain yang berpengaruh signifikan terhadap CWB.

Di samping hasil wawancara dengan responden, rata-rata variabel Iklim keadilan distributif seperti ditunjukkan pada tabel 5.7 juga rendah, yakni 2.9649. Hal ini berarti para dosen non PNS pada ketiga instansi UPN merasakan keadilan distributif yang rendah. Rendahnya iklim keadilan distributif yang dipersepsikan tersebut cukup beralasan juga tidak mempengaruhi secara langsung perilaku kerja kontraproduktif mereka. Menurut analisis peneliti hal ini disebabkan kultur yang terjadi pada UPN “Veteran” selama ini telah terbentuk adanya ikatan saling menjaga keharmonisan antara dosen dan tenaga kependidikan, antara dosen dan tenaga kependidikan terhadap pimpinan, serta antara dosen dan tenaga kependidikan dengan pendiri UPN (para veteran Republik Indonesia). Dalam kondisi budaya seperti itu, meskipun ada persepsi ketidakadilan secara distributif yang dirasakan dosen dan tenaga kependidikan (terutama yang berstatus non PNS) di organisasi, mereka tidak akan melakukan perilaku yang merugikan UPN, seperti: merusak fasilitas kampus, mengambil barang-barang milik kampus untuk kepentingan pribadi, menyampaikan ujaran kebencian kepada rekan kerja dan atau para pejabat di UPN, dan sebagainya. Visi salah satu UPN, yakni UPN “Veteran” Yogyakarta adalah menjadi Universitas Pionir Pembangunan yang dilandasi jiwa bela negara di era global. Hal ini juga yang melatarbelakangi mengapa dosen dosen di lingkup UPN bahwa apapun yang dilakukan bagi organisasi adalah untuk kepentingan bela negara.

Hasil riset ini berlawanan dengan teori pertukaran sosial dan *equity theory*. Adanya *gap* teori pertukaran sosial dengan fenomena riil di objek penelitian, memotivasi peneliti untuk melakukan wawancara langsung dengan responden dan mengembangkan studi literatur yang lebih luas. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa hubungan pertukaran sosial pada hakekatnya adalah teori pertukaran sosial yang berlandaskan pada prinsip transaksi ekonomi. Individu berhak mendapatkan imbalan material yang berupa barang dan atau jasa yang telah disediakan orang lain. Teori pertukaran sosial ini tidak selalu dapat diukur dengan nilai material atau uang (Blau dalam Shore, Tetrick, & Barksdale (1999). Menurut Homans (1961), teori



pertukaran sosial dikembangkan berdasarkan tiga asumsi, yakni: (1) perilaku sosial sebagai sebuah rangkaian peraturan; (2) individu selalu berusaha memaksimalkan imbalan dan meminimalkan pengeluaran; (3) saat individu menerima imbalan dari pihak lain, mereka merasa memiliki kewajiban untuk membalasnya. Dalam proses pertukaran, objek yang dipertukarkan bukan komoditas, namun ”pemberian”. Pemberian ini merupakan tindakan yang berakibat kebutuhan untuk membalasnya dengan pembalasan tertentu sesuai dengan yang diharapkan pemberi.

Teori keadilan (*equity theory*), menyatakan bahwa perbandingan individual mengenai input dan hasil pekerjaan mereka dan berespons untuk menghilangkan ketidakadilan. Berdasarkan pada teori keadilan, para karyawan yang merasakan adanya ketidakadilan akan melakukan salah satu dari enam pilihan ini, yakni mengubah input. Dalam hal ini yang bersangkutan mengerahkan sedikit upaya bagi organisasi jika merasakan keadilan secara distributif rendah. Individu hanya melakukan pekerjaan sebatas yang menjadi tanggung jawabnya, namun tidak sampai memilikikeinginan berperilaku kontraproduktif..

Berdasarkan teori keadilan, khususnya aspek keadilan distributif memiliki peran dominan. Namun hasil riset ini menunjukkan iklim keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap LMX dan CWB. Menurut analisis peneliti hal ini disebabkan oleh:

- a. Adanya interaksi keadilan distributif dengan variabel lain. Studi konfigurasi (Tjahjono, 2011) menjelaskan bahwa peran keadilan distributif bersifat interaktif dengan aspek lainnya, seperti: modal sosial yang mencerminkan perspektif subjektif memoderasi pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan individu. Riset Tjahjono et al. (2019) menunjukkan: <sup>1)</sup> keadilan distributif lebih dominan daripada keadilan prosedural dalam menjabarkan kepuasan individu. Sebaliknya, keadilan prosedural lebih penting untuk menjelaskan komitmen organisasi; <sup>2)</sup> dalam kondisi ketidakadilan, modal sosial memoderasi dampak



keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan individu dan komitmen organisasi; <sup>3)</sup> penelitian ini mendukung perspektif subjektif tentang kajian dampak keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap konsekuensi yang rumit dan kompleks. Konteks atau pola interaksi keadilan menjadi faktor kontekstual yang menonjol.

- b. Faktor konteks dalam penelitian ini menunjukkan adanya kekuatan kultur pada organisasi yang berupa nilai Bela Negara dan Widya Mwat Yasa (wimaya). Konsep Bela Negara merupakan identitas UPN “Veteran” yang terdiri atas sikap, perilaku serta tindakan yang dijiwai oleh kecintaannya kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dalam menjamin kelangsungan hidup bangsa dan negara. *Widya Mwat Yasa* yang merupakan slogan UPN Veteran terdapat dalam simbol UPN, memiliki makna menuntut ilmu guna diabdikan untuk pembangunan bangsa dan negara. Kedua ciri khas tersebut yang menjadi penciri dan rujukan dari segala kegiatan, baik akademis maupun non-akademis di lingkungan UPN “Veteran”. Kedua nilai ini menjadi pondasi dalam mewujudkan visi UPN “Veteran” Yogyakarta yakni menjadi Universitas Pionir Pembangunan yang dilandasi jiwa bela negara di era global. Hal ini juga yang melatarbelakangi mengapa dosen dosen di lingkup UPN bahwa apapun yang dilakukan bagi organisasi adalah untuk kepentingan bela negara.
- c. Hasil wawancara peneliti dengan responden menunjukkan bahwa ada variabel-variabel lain yang berpotensi menjadi variabel konsekuensi/mediasi/moderasi iklim keadilan distributif, yakni: otonomi, *self efficacy*, gender, kontrol diri, kepemimpinan, dukungan organisasional, religiusitas, dan kepribadian.

### **3. Pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)**

Hasil riset ini tidak mendukung riset Cohen-Charash & Spector, 2001; Liao & Rupp, 2005; Mossholder et al., 1998; Roberson & Colquitt, 2005; Spell & Arnold, 2007). Meskipun tidak mendukung riset-riset tersebut, hasil penelitian ini mendukung penelitian Colquitt et al. (2013) bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan keadilan interpersonal terhadap CWB. Hasil ini relevan dengan perspektif teori pertukaran sosial, yang menggunakan asumsi-asumsi rasional dari disiplin ilmu ekonomi. Menurut teori ini, dalam hubungan sosial, terdapat elemen imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*), serta resiprositas yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Resiprositas ini dapat berupa balasan perilaku yang baik (bukan perilaku kerja kontraproduktif) atas keadilan interpersonal yang dipersepsikan secara kelompok.

Hasil penelitian Cohen-Charash & Spector (2002); Liao & Rupp (2005); Mossholder et al. (1998); Roberson & Colquitt (2005); Spell & Arnold (2007) menunjukkan bahwa ketika iklim keadilan interaksional (interpesonal dan informasional) yang terbentuk dalam hubungan pertukaran sosial, akan berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan (kepuasan kerja, komitmen organisasional, stres kerja, OCB, perilaku menyimpang, dan CWB). Hasil riset ini menunjukkan iklim keadilan interpersonal dipersepsikan tinggi oleh responden, sehingga dapat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja yang positif (seperti: kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB, dan perilaku positif lainnya), namun tidak pada perilaku kerja kontraproduktif.

Peneliti menggunakan teori identitas sosial (*social identity theory*) Stets & Burke (2000) yang berfungsi memperkuat teori pertukaran sosial, bahwa anggota kelompok yang kohesif dapat mempertahankan satu-kesatuan, dan masing-masing anggota kelompok selayaknya berusaha mempertahankan diri menjadi bagian di dalam kelompoknya. Teori identitas sosial digunakan untuk menjelaskan bahwa dalam kelompok yang kohesif terdapat ikatan emosional

yang kuat, saling evaluasi, dan eratnya hubungan psikologis antar anggota (Turner et al., 1987). Dalam kelompok / unit kerja yang kohesif ini terjadi interaksi positif, sehingga memiliki kepercayaan dan rasa persatuan yang tinggi. Rasa saling percaya dan kebersamaan ini diperoleh dari interaksi sosial masing-masing anggota kelompok/unit kerja, sehingga setiap anggota berkontribusi terhadap rekan kerja maupun kelompok kerja mereka pada perilaku yang positif (Man & Lam, 2003).

Hasil ini cukup beralasan berkaitan dengan teori *Attraction-Selection-Attrition* dengan konsep dasarnya bahwa Individu dengan karakter yang mirip akan tertarik pada (*attracted to*), terseleksi ke dalam (*selected into*) dan bertahan (*retained*) pada sebuah kelompok yang sama. Proses ASA memunculkan homogenitas dalam organisasi atau kelompok /unit kerja. Konsekuensi dari proses ASA adalah meningkatnya homogenitas nilai, sikap dan kepribadian para anggota dalam satu unit kerja. Kontribusi dari teori ini adalah dalam unit kerja cenderung terbentuk homogenitas interpersonal. Adanya homogenitas tersebut dapat memunculkan adanya kesepakatan terhadap persepsi iklim keadilan (Colquitt et al., 2002; Liao & Rupp, 2005; Man & Lam, 2003; Tangirala & Ramanujam, 2008).

Faktor pemicu munculnya CWB juga beragam, yakni faktor situasional dan disposisional (Martinko et al., 2002). Faktor-faktor situasional seperti: perubahan di tempat kerja (penataan ulang organisasi, perubahan manajemen, perubahan teknologi, pemotongan gaji, pengingkaran kontrak psikologis, ketidaknyamanan dalam bekerja, dan pemberian hukuman oleh organisasi) (Baron & Neuman, 1996); Kickul (2001); Marcus & Schuler (2004); Robinson & Morrison (2000); dan (3) persepsi ketidakadilan (Haaland, 2002; STORMS & SPECTOR, 1987) dapat menimbulkan CWB. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya persepsi iklim keadilan interpersonal belum tentu berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja kontraproduktif dosen di ketiga UPN.

Hasil riset ini diperkuat dengan wawancara peneliti kepada beberapa responden bahwa budaya dan karakteristik pribadi dapat menyebabkan perilaku kerja kontraproduktif dapat diturunkan. Hasil studi-studi tersebut sesuai dengan hasil studi wawancara yang dilakukan peneliti dalam penelitian disertasi ini. Hal ini sesuai dengan pernyataan responden **dalam quotation sebagai berikut:**

**KIT 02.**

..... *Meskipun dalam beberapa tahun belakangan ini, dukungan organisasi untuk mengikuti seminar dan sebagainya sangat terbatas, mengingat UPN saat ini masih menjadi PTNB (PTN Baru) dengan dana terbatas dari dikti, namun secara pribadi saya memiliki kesadaran diri berusaha untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi ini selama saya masih mampu”.*

**KIT 03.**

..... *“Personality dan tanggung jawab moral, menurut saya membuat orang tidak akan berbuat yang merugikan institusi yang pada akhirnya justru akan merugikan mahasiswa. Di samping itu spiritual (bahwa kerja adalah ibadah) dan semua ada waktunya.” (SrS, 14 Maret 2020).*

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh fakta bahwa faktor kesadaran diri serta faktor *personality* dan tanggung jawab anak buah yang makin baik, berpotensi memoderasi pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap CWB.

Fakta ini menunjukkan bahwa dosen non PNS di UPN “Veteran” meskipun merasakan iklim keadilan interpersonal tinggi, tidak berpengaruh terhadap keinginan mereka melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini disebabkan ada variabel lain yang kemungkinan berpotensi mempengaruhi CWB yakni kesadaran diri, kepribadian, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang meningkat. Apabila mereka tidak memperoleh keuntungan dalam hubungan kerja di UPN “Veteran”, akan mengembangkan alternatif hubungan kerja lain di luar kampus yang menurutnya menguntungkan.

Berkaitan dengan teori pertukaran sosial Thibaut dan Kelley (1959), bahwa ada empat konsep pokok dari teori ini, yaitu: ganjaran, biaya, hasil /laba, dan tingkat perbandingan. Konsep hasil/laba adalah ganjaran dikurangi biaya. Bila seorang individu merasa, dalam suatu

hubungan interpersonal ia tidak memperoleh laba sama sekali, maka yang bersangkutan akan mencari hubungan lain yang mendatangkan laba. Dalam situasi seperti ini, individu tidak selalu melakukan perilaku kerja yang merugikan organisasi, namun mencari alternatif hubungan dengan pihak lain yang membuatnya memperoleh keuntungan.

#### 4. Pengaruh iklim keadilan informasional terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)

Hasil riset ini **tidak mendukung** penelitian Cohen-Charash & Spector (2001); Liao & Rupp (2005); Mossholder et al. (1998); Roberson & Colquitt (2005); Spell & Arnold (2007) menunjukkan bahwa ketika iklim keadilan interaksional (interpersonal dan informasional) yang terbentuk dalam hubungan pertukaran sosial, akan berpengaruh signifikan terhadap sikap dan perilaku karyawan (kepuasan kerja, komitmen organisasional, stres kerja, OCB, perilaku menyimpang, dan CWB).

Hal ini cukup beralasan mengingat ada banyak faktor yang mempengaruhi seseorang berperilaku kerja kontraproduktif, selain keadilan yang dipersepsikan. CWB dipicu oleh dua faktor, yaitu situasional dan disposisional (Martinko et al., 2002). Faktor-faktor situasional pemicu CWB meliputi tiga hal: 1) sumber penyebab stres, seperti pertentangan peran, penumpukan beban pekerjaan, dan pertentangan antara rekan kerja (Miles et al., 2002); Spector et al. (2006); (2) perubahan di tempat kerja, seperti: penataan ulang organisasi, perubahan manajemen, perubahan teknologi, pemotongan gaji, pengingkaran kontrak psikologis, ketidaknyamanan dalam bekerja, dan pemberian hukuman oleh organisasi (Baron & Neuman, 1996); J. Kickul (2001); Marcus & Schuler (2004); Robinson & Morrison (2000); dan (3) persepsi ketidakadilan (Haaland, 2002; STORMS & SPECTOR, 1987). Faktor-faktor disposisional pemicu CWB meliputi kehati-hatian (*conscientiousness*) (Bennett & Robinson, 2000), lima dimensi kepribadian (*big five personality*) (Salgado, 2002), sifat marah (*trait*

anger) (A. Kwak, 2006), sikap negatif (*negative effect*) (Dalal, 2005), dan kontrol diri (*self control*) (Vilianueva, 2006), serta dukungan organisasional persepsian.

Hasil studi-studi tersebut sesuai dengan hasil studi wawancara yang dilakukan peneliti dalam penelitian disertasi ini. Hal ini sesuai dengan pernyataan responden **dalam quotation sebagai berikut:**

**KIF 04.**

.....”Sebagai pribadi yang beragama...kita paham betul bahwa segala sesuatu yang kita lakukan kelak akan kita pertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT, sehingga untuk melakukan hal-hal yang bisa merugikan diri sendiri (mendholimi diri sendiri) sudah seharusnya dihindari. Bagaimana bentuk aturan yang diberlakukan di UPN atas seluruh pegawainya meskipun kita belum jelas status kepegawaian, kita tetap harus punya semangat dalam bekerja, tetap harus produktif, tetap optimis, dan tetap husnudzon. Mengapa? Karena sebagai pegawai tetap UPN yang dibayar tiap bulannya yang harus tetap bekerja & memiliki tanggung jawab kepada pimpinan kita dan terutama kepada Yang Maha Kuasa....” (LL, 3 Januari 2020).

**KIF 05.**

.....”(1) PNS dan PTY dulu berangkat dari dasar hukum dan tatanan yang berbeda, oleh karena itu keadilan mungkin tidak bisa jadi prioritas walaupun secara duniawi harus ikhtiar untuk memperoleh keadilan; (2) Dosen adalah panggilan hati, maka rasa mengabdikan untuk mencerdaskan kehidupan anak bangsa menjadi lebih dominan daripada berfikir keadilan. Kita jangan berfikir selalu berada dalam zona nyaman ketika keadilan itu kita rasakan (rasa adil itu subjektif dan relatif) tapi selalu produktif untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki sebagai dosen justru membuat kita sangat produktif dan manfaat buat anak-anak didik dan juga untuk hal-hal lain yang masih selaras dengan ilmu yang kita punya....” (Mar, 14 Maret 2020)

Dari hasil wawancara tersebut peneliti kemudian melakukan pengkodean dan kategorisasi, dan diperoleh fakta bahwa religiusitas dan kesadaran diri untuk mengabdikan berpengaruh terhadap rendahnya keinginan berperilaku kerja kontraproduktif (CWB).

Hasil wawancara ini memperkuat penelitian Lucas et al. (2016) yang menyatakan bahwa persepsi iklim keadilan dalam hal informasi yang dirasakan tinggi, dapat berpengaruh negatif signifikan terhadap *job burnout*, namun tidak berpengaruh langsung terhadap CWB. Mengacu pada pendekatan interaksi sosial dan konstruksi sosial, persepsi keadilan individu tidak dapat dilepaskan dari faktor lingkungan. Iklim yang terbangun dalam unit kerja, dimana

individu mempunyai pengalaman yang sama dengan manajer/atasan langsungnya. Interaksi antara individu dengan atasan langsung dapat saja berlainan diantara anggota kelompok, tetapi riset empiris menunjukkan bahwa perkembangan dalam unit kerja mengarah pada homogenitas interpersonal karena adanya tujuan dan kepentingan sama. Konsekuensinya adalah adanya perlakuan terhadap anggota unit kerja juga diasumsikan perlakuan terhadap unit kerja secara keseluruhan. Berkaitan dengan kondisi di ketiga UPN, ketika informasi dari pimpinan disampaikan dengan jelas dan adil (informasi tidak hanya untuk kelompok tertentu), atau tidak, maka tidak langsung berdampak terhadap perilaku kerja kontraproduktif dosen. Pada saat informasi dari pimpinan dipersepsikan jelas oleh dosen di semua unit kerja, akan berpengaruh terhadap perilaku positif mereka, seperti : produktivitas kerja, komitmen organisasional dan kepuasan kerja yang meningkat, bukan pada perilaku kerja kontraproduktif (Hadi et al., 2020; Palupi & Tjahjono, 2016; Tjahjono et al., 2019)

**Argumentasi peneliti terkait H2, H3, dan H4 yang tidak terdukung adalah sebagai berikut:**

Landasan argumentasi dari sisi *previous researches* adalah:

**a. *Previous researches***

Hasil ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya (Colquitt et al., 2013; Devonish & Greenidge, 2010; El Akremi et al., 2010). Meskipun hasil riset ini menentang penelitian sebelumnya, penelitian ini mendukung riset Cohen & Diamant (2019); Tufail, Mahesar & Pathan (2017); Tufail, Muneer, & Manzoor (2017) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian (Tufail et al., 2017) dilakukan pada 152 partisipan karyawan perusahaan industri jasa di Pakistan. Chernyak-Hai & Tziner (2014) menunjukkan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap CWB adalah marjinal (terbatas) dibandingkan pengaruh iklim etis organisasi dan LMX terhadap CWB.



Meskipun hasil riset ini menentang riset sebelumnya, riset-riset sebelumnya menunjukkan bahwa kemungkinan ada variabel lain yang mempengaruhi secara langsung perilaku kerja kontraproduktif, di samping iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal dan iklim keadilan informasional.

Variabel-variabel lainnya yang dimungkinkan berpengaruh signifikan terhadap CWB adalah:

1. gender (Anwar, Sarwar, Awan, & Arif, 2011; Bowling & Burns, 2015; Chernyak-Hai & Tziner, 2014; Fagbohunge, Akinbode, & Ayodeji, 2012; Jepsen & Rodwell, 2009; Lee et al., 2013; O'Donnell, Richards, Pearce, & Romero, 2012; Santos & Eger, 2014; Vartia & Hyyti, 2002)
2. faktor kepribadian juga berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Hal ini diperkuat oleh riset (Berry & et al., 2007; Bolton, Becker, & Barber, 2010; Bowling & Eschleman, 2010; Farhadi, Fatimah, Nasir, & Shahrazad, 2012; Grijalva & Newman, 2015; Jensen & Patel, 2011; Lee et al., 2013; Spector, 2011; Sun, Yan, & Chu, 2014; Van Zyl & De Bruin, 2018)
3. kesadaran diri (Langkamp Jacobson, 2009)
4. pengendalian diri (Arya & Khandelwal, 2013; Ju et al., 2019)
5. kecerdasan emosi (kemampuan memahami emosi diri sendiri, kemampuan mengelola emosi, mampu memotivasi diri sendiri, empati dan kesadaran sosial) berpengaruh signifikan juga terhadap CWB (Budiman, Halim, & Selamat, 2019; Dartey-Baah & Mekpor, 2017; Devonish & Greenidge, 2010; Dirican & Erdil, 2020; Miao, Humphrey, & Qian, 2017, 2019; Nasir, Khaliq, & Rehman, 2017; Raman et al., 2016; Vardi & Wiener, 1996)
6. kondisi kerja, jenis pekerjaan, rekan kerja, kondisi finansial, imbalan kerja berpengaruh signifikan terhadap CWB (Debusscher et al., 2016; Fagbohunge et al., 2012; Rahim et al., 2012)
7. demografi sosial (Uche et al., 2017);
8. otonomi (Tucker, 2006)

9. dukungan sosial (Matta et al., 2014)
10. *employee engagement* (Wahyu Ariani, 2013)
11. karakteristik (Berry & et al., 2007; Dalal, 2005; Lucas & Friedrich, 2005; Ones et al., 2007; Sun et al., 2014; Uche et al., 2017)
12. tingkat stres (Bowling & Eschleman, 2010; De Clercq et al., 2019; Hasanati et al., 2018; Mahd et al., 2018; Salami, 2010)
13. konflik (Diefendorff & Mehta, 2007; Kessler et al., 2013; J. Ma & Liu, 2019; J. Zhao et al., 2018)
14. dukungan organisasional (Vatankhah et al., 2017)
15. emosi (Bauer & Spector, 2015; Fida et al., 2014; Fida, Paciello, Tramontano, Fontaine, et al., 2015; Harold et al., 2016; Levine, 2010; Matta et al., 2014; Raman et al., 2016; Shoss et al., 2016)
16. *self efficacy* (Fida, Paciello, Tramontano, Barbaranelli, et al., 2015; Roman, 2018)
17. *self esteem* (Abas et al., 2015; Whelpley & McDaniel, 2016)
18. religiusitas (Palupi & Tjahjono, 2016)
19. kepemimpinan (Holtz & Harold, 2013a; Hsi, 2017; Ju et al., 2019; Kessler et al., 2013; Puni et al., 2016)
20. budaya organisasi (Daly, 2015; Fox & Freeman, 2011; Langkamp Jacobson, 2009; O'Boyle et al., 2012; Rotundo & Xie, 2008). Hasil riset Forsyth et al., (2012) bahwa faktor kontekstual (budaya organisasi dan otoritas) memoderasi kuat pengaruh machiavellianisme, narsisme, dan psikopat terhadap CWB, budaya kolektif memoderasi pengaruh narsisme terhadap CWB. Riset Grijalva & Newman (2015) menunjukkan bahwa narsisme menjadi prediktor paling kuat terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB), budaya organisasi memoderasi pengaruh narsisme terhadap CWB, dan budaya organisasi dalam bentuk manajemen kesan memoderasi pengaruh kepribadian terhadap CWB.

**b. Faktor kontekstual**

Riset-riset tersebut diperkuat oleh wawancara peneliti dengan partisipan dan diperoleh hasil bahwa gender, kepribadian, kesadaran diri, pengendalian diri, kecerdasan emosional, kepribadian, kondisi kerja, karakteristik individu, dukungan sosial, religiusitas, kepemimpinan, dan budaya organisasi merupakan faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi tingkat CWB khususnya pada dosen di ketiga UPN yang diteliti. Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa iklim keadilan distributif yang dipersepsikan rendah belum tentu menimbulkan perilaku kerja kontraproduktif. Dalam konteks budaya di ketiga UPN “Veteran”, peneliti menganalisis sebagai berikut:

- 1). Ketiga UPN mengalami perubahan status dari PTS menjadi PTN sejak Oktober 2014. Sejak saat itu semua peraturan harus mengikuti Kemenristekdikti. Ada 3 status kepegawaian di UPN dengan perubahan status menjadi PTN, yakni: PNS, Non PNS (dosen dan tendik eks Pegawai Tetap Yayasan), dan tenaga honorer. Status kepegawaian yang belum jelas hingga saat ini, khususnya bagi pegawai Eks PTY, tidak bisa dipungkiri membuat ketidnyamanan tersendiri. Namun keadaan ini tidak serta merta membuat mereka melakukan hal-hal yang kontraproduktif. Ada hal yang kemungkinan besar dapat meredam gejolak dari pegawai eks PTY tersebut, salah satu diantaranya adalah nilai-nilai bela negara yang menjadi landasan utama berdirinya UPN “Veteran”. Penanaman jiwa bela negara diperkuat melalui pelatihan yang dilaksanakan pada tanggal 11 dan 12 Agustus 2017 di Ksatrian Akademi Angkatan Udara, Yogyakarta diikuti 400 dosen dan tenaga kependidikan UPN “Veteran” Yogyakarta (UPNVY). Mereka dilatih untuk mempersiapkan dan membekali mahasiswa agar memiliki karakter Bela Negara. Kegiatan ini dilaksanakan sebagai amanah para pendiri dan pembina awal UPNVY yaitu Kementerian Pertahanan untuk menjadi kampus Bela Negara. Pelatihan ini merupakan salah satu kegiatan dalam mengimplementasikan nilai bela Negara. Kampus bela Negara adalah amanah para *founding father* sebelum UPN menjadi Perguruan Tinggi Negeri.

Bela negara dijadikan materi utama pendidikan karakter. Pendidikan tersebut antara lain penegakan nilai-nilai disiplin, kejuangan, kreativitas, cinta tanah air, dan komitmen dalam menjaga empat pilar kebangsaan Indonesia. Pelatihan ini akan menjadi bekal untuk membangun bangsa dan negara Indonesia tercinta dengan dilandasi jiwa disiplin, kejuangan, dan kreativitas. (Info Kampus, 11 Agustus 2020).

Variabel budaya organisasi yang diwujudkan dalam bentuk nilai disiplin, kejuangan, dan kreativitas menjadi dasar cukup kuat di ketiga UPN “Veteran” yang berdampak terhadap perilaku positif pegawai (Harwiki, 2016; Kumari & Singh, 2018; Shahzad et al., 2012; Tianya, 2015; Yiing & Ahmad, 2009).

- 2). UPN “Veteran” (salah satunya UPN “Veteran” Yogyakarta) dirintis dan didirikan oleh Prof. Bambang Suroto (Rektor UPNVYK periode 1958-1993) bersama para pejuang veteran mulai merintis pendirian sebuah perguruan tinggi di pasca perang kemerdekaan RI sebagai monumen aktif untuk memwadhahi para bekas pejuang yang ingin melanjutkan studinya. Awalnya berdiri Akademi Pembangunan Nasional (APN) "Veteran" yang didirikan di [Yogyakarta](#), berdasarkan Surat Keputusan Menteri Urusan Veteran nomor:139/Kpts/1965, tanggal 2 Oktober 1958. Kemudian nama APN berubah menjadi PTPN (Perguruan Tinggi Pembangunan Nasional), dan akhirnya menjadi UPN “Veteran” pada tahun 1977. Berdasarkan Surat Keputusan bersama (SKB) antara Menteri Pendidikan dan Kebudayaan dan Menteri Pertahanan Keamanan nomor:0307/0/1994, Kep/10/XI/1994 tanggal 29 November 1994, UPN "Veteran" terhitung mulai tanggal 1 April 1995, mengalami perubahan dari status Kedinasan menjadi Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Dengan perubahan tersebut UPN "Veteran" yang semula pembinaannya bernaung di bawah Departemen Hankam, beralih tanggung jawab pembinaannya ke Yayasan Kejuangan Panglima Besar Sudirman (YKPBS) sesuai dengan Surat Keputusan Menhankam nomor: Kep/03/II/1993 tanggal 27 Februari 1993. Pada 6 Oktober 2014 Universitas Pembangunan Nasional 'Veteran' Yogyakarta kembali menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN)

di bawah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yang diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia ke-6, Bapak Prof Dr Susilo Bambang Yudhoyono di Surabaya.

Dari sejarah berdirinya UPN “Veteran” ini dapat diketahui bahwa proses internalisasi nilai-nilai disiplin, kejuangan, dan kreativitas didasarkan pada konsep kepemimpinan yang mengandung unsur semi militer sebab didirikan oleh para veteran. Pada umumnya kepemimpinan ranah militer cenderung menuntut anggota untuk patuh pada pemimpin (O. B. Jensen et al., 2018; Margoni et al., 2018). Kepatuhan pada pimpinan ini terbawa dalam bentuk perilaku yang cenderung positif (Hannah et al., 2009).

Menurut teori pertukaran sosial yang dikemukakan Homans (1964), pertukaran sosial tidak hanya dapat diukur dengan uang saja karena hal-hal yang dipertukarkan adalah hal yang nyata dan tidak. Seseorang misalnya bekerja di sebuah perusahaan tidak hanya mengharapkan ganjaran ekstrinsik berupa upah tetapi juga ganjaran intrinsik berupa kesenangan, persahabatan dan kepuasan kerja. Banyak hal yang membuat individu merasa senang dan puas dalam pekerjaannya. Beberapa diantaranya adalah dukungan sosial, perilaku pimpinan yang fair dan sebagainya, tidak selalu harus berupa ganjaran ekstrinsik (pendapatan) yang tinggi.

Hasil riset ini dapat dinyatakan bahwa gender, kepribadian, kesadaran diri, pengendalian diri, kecerdasan emosional, kepribadian, kondisi kerja, karakteristik individu, dukungan sosial, religiusitas, kepemimpinan, dan budaya organisasi merupakan faktor-faktor yang berpotensi mempengaruhi tingkat CWB khususnya pada dosen di ketiga UPN yang diteliti, bukan iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional.

## **5. Pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap *leader-member exchange* (LMX)**

Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan prosedural terhadap LMX menunjukkan pengaruh positif signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa **Hipotesis 5 didukung**. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, yakni Burton et al. (2008); Colquitt et al. (2013);

Williams et al. (2016) yang menyatakan bahwa Keadilan prosedural, distributif, dan interaksional berhubungan positif signifikan dengan LMX. Hasil penelitian Pillai et al. (1999) menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Penelitian Burton et al., (2008) menunjukkan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif, dan keadilan interaksional berhubungan cukup kuat dan signifikan terhadap kualitas LMX. Di samping itu hasil penelitian Anderson et al. (2015) menemukan bahwa keadilan prosedural, distributif, dan interaksional berhubungan positif signifikan dengan LMX. Hasil penelitian ini berarti, ketika keadilan prosedural secara unit/kelompok dipersepsikan tinggi, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan hubungan pemimpin-bawahan (*leader-member exchange*).

Hasil penelitian ini relevan dengan teori pertukaran sosial Blau (1964) bahwa persepsi kolektif dalam hal keadilan prosedural yang tinggi, dibalas oleh anggota dengan meningkatkan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Kualitas pertukaran pemimpin-anggota yang tinggi (*in-group*) ditunjukkan dengan saling percaya, saling menanggapi, dan saling bertanggung jawab (Graen & Uhl-Bien, 1995). Blau (1964), kepercayaan merupakan elemen penting dalam menumbuhkan dan mempertahankan hubungan pertukaran sosial. Di samping itu kepercayaan dipengaruhi oleh persepsi keadilan prosedural (DeConinck, 2010). Anggota-anggota yang tergabung dalam unit kerja, apabila diperlakukan secara adil secara prosedural, akan menunjukkan rasa hormat pada pimpinan dan sebaliknya pimpinan pun menghargai eksistensi anggota. Riset Wang et al., (2010); Xu et al., (2012) menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota (LMX) memediasi hubungan keadilan organisasional dengan hasil. Menurut Fein et al. (2013) keadilan organisasional merupakan bagian dari hubungan kepercayaan yang dikembangkan dalam pertukaran pemimpin-anggota, serta persepsi anggota dalam hal hubungan kualitas pertukaran tinggi atau rendah berkaitan dengan cara mereka meningkatkan interaksi dengan pemimpin unitnya.

Berdasar pada teori LMX, Graen & Uhl-Bien (1995) menyatakan ada tiga (3) hal yang menjadi dasar dalam membangun hubungan *leader member exchange*, yakni *respect*, *trust*, serta *obligation*. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat terbentuk karena adanya perasaan saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan orang lain. Teori ini merupakan teori dasar yang melatarbelakangi konsep hubungan pertukaran resiprokal antara atasan dengan anggota.

Interaksi yang terjalin antara pemimpin dan anggota dalam konsep LMX juga menghadirkan unsur kewajiban diantara keduanya. Dalam kenyataannya, tipe resiprokal yang terjadi antara pemimpin dan anggota dapat berbeda, karena kewajiban untuk membalas tidak selalu sama. Menurut Liden & Graen (1980) dalam VDL (Teori LMX sebelumnya yang dikenal dengan *teori vertical dyad linkage / VDL Theory*) dikemukakan Dansereau et al. (1975) berasumsi bahwa anggota akan dipilih dan dipercaya oleh pimpinan karena kompetensi dan keterampilannya, kondisi yang memungkinkan mereka dapat dipercaya pimpinan, serta motivasi yang lebih besar dalam unit kerjanya. Hal ini terjadi juga di instansi UPN “Veteran”, bahwa ketika seluruh anggota yang tergabung dalam unit-unit kerja (prodi) mempersepsikan keadilan distributif yang mereka terima adalah tinggi, maka berpengaruh terhadap meningkatnya hubungan atasan dan bawahan (LMX). Bentuk riil dari meningkatnya LMX ini terlihat dari gejala: misalnya, beragam tekanan dari pimpinan terhadap sebuah kelompok yang menjadi tanggungjawabnya, akan membentuk hubungan khusus antara pemimpin dengan kelompok tersebut. Kelompok kecil ini akan menumbuhkan rasa saling percaya, memperoleh banyak perlakuan istimewa dari pimpinan, dan mendapat perhatian besar dari pimpinan. Kelompok ini disebut *in-group*. Kelompok ini memiliki hubungan baik dengan pimpinan sehingga memungkinkan meningkatnya kinerja, turunnya *turnover*, dan naiknya kepuasan kerja bawahan. Hubungan baik ini tercipta sebagai akibat dari persepsi keadilan secara prosedural dipersepsikan positif oleh unit-unit kerja, sehingga berpengaruh terhadap meningkatkan kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX).



## 6. Pengaruh iklim keadilan distributif terhadap *leader-member exchange* (LMX)

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya, yakni: Pillai et al., (1999) menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX); (Anderson et al., 2015); Burton et al. (2008); Colquitt et al. (2013); Dedy et al. (2015); Erdogan et al. (2006); Williams et al. (2016) menyatakan bahwa keadilan prosedural, distributif, dan interaksional berhubungan positif signifikan dengan LMX. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya persepsi unit kerja mengenai keadilan distributif yang dirasakan oleh dosen-dosen di lingkungan UPN “Veteran” tidak akan mempengaruhi naik atau turunnya hubungan atasan – bawahan (LMX). Ketika non PNS merasakan keadilan distributif, tidak akan mempengaruhi kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX). Hasil penelitian ini mendekati riset Chernyak-Hai & Tziner (2014) yang menunjukkan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan (meskipun marjinal) terhadap CWB.

Dalam perspektif teori pertukaran sosial, Vidyarthi et al. (2010) menyatakan bahwa asumsi-asumsi dasar dalam teori pertukaran sosial berdampak terhadap dikotomi hubungan pertukaran pemimpin-anggota, yakni kelompok *in-group* atau LMX kualitas tinggi yang mengalami pertukaran sosial dan kelompok *out-group* atau LMX kualitas rendah yang mengalami pertukaran ekonomi. Dalam riset ini, hubungan pemimpin-anggota masuk kategori tinggi (mean = 4,37), sehingga dapat dikatakan bahwa hubungan pertukaran pemimpin-anggota masuk dalam kelompok *in-group* yang berarti mengalami pertukaran sosial yang tinggi.

Menurut Homans (1961), prinsip dasar pertukaran sosial adalah “*distributive justice*”, aturan yang mengatakan bahwa sebuah imbalan harus sebanding dengan investasi. Proposisi yang terkenal sehubungan dengan prinsip tersebut berbunyi ” seseorang dalam hubungan pertukaran dengan orang lain akan mengharapkan **imbalan** yang diterima oleh setiap pihak **sebanding** dengan **pengorbanan** yang telah dikeluarkannya. Makin tinggi pengorbanan, makin tinggi imbalannya dan **keuntungan** yang diterima oleh setiap pihak harus **sebanding** dengan **investasinya**. Makin tinggi investasi, makin tinggi keuntungan. Konsep teori

pertukaran sosial ini memiliki *gap* apabila diteliti pada organisasi yang mengalami perubahan status perguruan tinggi seperti di UPN “Veteran”.

Penelitian yang dilakukan pada 55 unit kerja di ketiga UPN memiliki persepsi bahwa keadilan distributif dipersepsikan rendah, namun LMX yang dirasakan dalam organisasi mereka sudah masuk kategori tinggi (tingkat pertukaran sosial juga tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya persepsi iklim keadilan distributif tidak akan mempengaruhi LMX (hubungan pimpinan langsung dan anggota) pada ketiga UPN. Dari hasil wawancara diketahui bahwa menurut Simon et al. (2002), budaya mempengaruhi LMX. Menurut Huang et al. (2012) komunikasi, usia, keahlian/kompetensi, relasi, sikap (dalam bentuk kepasrahan/menerima yang digariskan Tuhan Yang Maha Kuasa juga dapat mempengaruhi LMX. Hasil riset Parboteeah et al., (2010) menyatakan bahwa komunikasi, pemberdayaan, dan iklim etis dapat meningkatkan kualitas LMX. Hasil studi-studi tersebut sesuai dengan hasil studi wawancara yang dilakukan peneliti dalam penelitian disertasi ini. Hal ini sesuai dengan pernyataan responden dengan *quotation* mereka sebagai berikut:

**KID 08.**

..... *“Organisasi UPN diinspirasi dan lahir dari para veteran di masa perang kemerdekaan, sehingga budaya militer yang terbentuk selama ini cukup kuat. Salah satu diantaranya adalah kepatuhan kepada atasan. Budaya patuh pada atasan dalam kehidupan berorganisasi sehari-hari membuat sebagian besar dari kami tidak memiliki pilihan selain mengikuti aturan dan menghindari perilaku kontraproduktif. ....Secara konkrit, kami merasakan ketidakadilan dari sisi distributif apabila dibandingkan dengan dosen dan tendik berstatus PNS. Keadilan distributif yang masih rendah kami rasakan secara umum di hampir setiap prodi di UPN ini tidak mempengaruhi hubungan kerja saya dengan pimpinan. Pada saat keadilan distributif kami rasakan sangat jelek, maka sebagian dari kami melakukan demo/aksi kepada pimpinan utama di kampus kami, bukan kepada pimpinan prodi kami. Aksi tidak mengajar selama satu hari, aksi di dalam rektorat dan sebagainya pernah kami lakukan semata-mata sebagai bentuk protes kami agar pimpinan utama kami masih terus memegang janjinya dan memperjuangkan dengan gigih status kepegawaian anak buahnya yang tidak jelas hingga saat ini. “ (AgS, 14 Maret 2020).*

**KID 09.**

.....*”Meskipun keadilan distributif yang kita rasakan rendah, kita akhirnya pasrah pada takdir bahwa semua sudah digariskan sebagai bagian jalan hidup. Di samping itu waktu untuk manuver ke tempat kerja baru sudah sangat sempit, sementara kejelasan serta kepastian status kita digantung oleh penguasa dan negara.....sehingga kita tidak punya rencana dengan*

*langkah pasti, sehingga sebagai anak buah tetap berusaha menjaga hubungan kerja yang baik dengan pimpinan.” (AgSa, 14 Maret 2020).*

Dari hasil wawancara tersebut diperoleh fakta bahwa budaya patuh pada pimpinan dan kepasrahan diri pada takdir Yang Maha Kuasa berpengaruh terhadap meningkatnya hubungan kerja anggota dengan pimpinan (LMX).

Hasil penelitian ini diperkuat dengan penelitian Fein et al. (2013) yang menyatakan bahwa keadilan distributif yang dipersepsikan oleh 112 karyawan perusahaan seluler di Israel tidak berpengaruh signifikan terhadap LMX. Erdogan & Liden (2006) dalam risetnya pada responden sejumlah 104 orang menyatakan bahwa pada negara dengan konteks budaya tinggi (Turki), keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap LMX. Hasil riset Jacobson (2009) dengan analisis HLM menemukan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan dan karakteristik individu (*Big Five Personality*) berpengaruh signifikan terhadap CWB. Studi Gelfand et al. (2006) mengidentifikasi konsep kelonggaran yang berkaitan dengan bagaimana perilaku dipengaruhi oleh kekuatan norma sosial dan sanksi. Mereka mengusulkan bahwa norma dan sanksi yang lebih kuat mengurangi variabilitas di antara perilaku dan hasil individu dalam keselarasan dan kekuatan budaya organisasi yang lebih kuat daripada budaya 'longgar'. Di sisi lain, berbagai perilaku kepemimpinan dapat menentukan seberapa baik anak buah mengambil contoh pemimpin sebagai *role model*, baik perilaku bersaing versus kerjasama maupun perilaku etis versus tidak etis. Oleh karena itu, sangat penting bagi para pemimpin unit untuk mempraktikkan jenis gaya kepemimpinan yang dapat memicu perilaku karyawan. Selain itu, Appelbaum, Deguire, & Lay (2005) mengemukakan bahwa praktik tata kelola perusahaan adalah sangat penting untuk menciptakan budaya yang kuat dan menyatukan yang pada akhirnya menghilangkan tindakan negatif karyawan.

## **7. Pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap *leader-member exchange* (LMX)**

Pengaruh lintas level iklim keadilan interpersonal terhadap LMX menunjukkan pengaruh positif signifikan ( $\gamma = 0,557$ ;  $SE = 0,136$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa **hipotesis**

**7 didukung.** Hasil penelitian ini mendukung riset Burton et al. (2008); Colquitt et al. (2013); Williams et al. (2016) yang menyatakan bahwa Keadilan prosedural, distributif, dan interaksional berhubungan positif signifikan dengan LMX. Riset ini juga mendukung penelitian Cropanzano et al. (2002) yang menunjukkan bahwa keadilan interaksional lebih dapat memprediksi LMX dibanding keadilan prosedural. Penelitian ini juga mendukung riset Williams et al. (2016) yang menyatakan bahwa keadilan interaksional (informasional dan interpersonal) berpengaruh signifikan terhadap LMX. Menurut Colquitt (2001) keadilan interaksional (**dalam hal ini keadilan interpersonal**) memperlihatkan tingkat seseorang diperlakukan secara baik, hormat, santun, dan dihargai. Hasil riset ini juga mendukung penelitian Fein et al. (2013) yang menyatakan bahwa iklim keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap LMX.

Dalam perspektif teori pertukaran sosial yang dikemukakan Blau (1964) ada unsur imbalan atas apa yang sudah diperoleh. Iklim keadilan interpersonal dipersepsikan tinggi oleh kelompok-kelompok kerja, akan memunculkan imbalan berupa sikap positif terhadap pimpinan. Sikap ini dapat berupa: siap menerima tanggung jawab, siap melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sebagai wujud meningkatnya kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX), hingga mengarah pada kelompok dalam (*in-group*).

Ketika seluruh dosen di ketiga UPN "Veteran" Yogyakarta merasakan iklim keadilan interpersonal yang cukup bagus, maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas hubungan pemimpin-anggota (*leader-member exchange*). Hal ini sesuai dengan teori pertukaran sosial. Berdasar pada teori pertukaran sosial, persepsi mengenai keadilan organisasional, merefleksikan pengalaman individu terhadap organisasi. Teori ini merupakan teori yang menggunakan asumsi-asumsi rasional dari disiplin ilmu ekonomi, karena menurut teori ini, dalam hubungan sosial, terdapat elemen imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*), serta resiprositas yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Kepentingan individu dan

faktor saling ketergantungan inilah yang menjadi elemen utama dalam pertukaran sosial. Ketika sekelompok orang (unit kerja) merasakan keadilan dalam hal diperlakukan secara baik, sopan, hormat dan dihargai maka akan meningkat kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX). Kualitas LMX yang tinggi (ditunjukkan dengan tingginya *in-group*).

#### **8. Pengaruh iklim keadilan informasional terhadap *leader-member exchange* (LMX)**

Pengujian pengaruh lintas level iklim keadilan informasional terhadap LMX menunjukkan pengaruh positif signifikan ( $\gamma = 0,544$ ;  $SE = 0,087$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa **hipotesis 8 didukung**. Hasil riset ini mendukung penelitian Burton et al. (2008); Colquitt et al. (2013); Williams et al. (2016) yang menyatakan bahwa Keadilan prosedural, distributif, dan interaksional berhubungan positif signifikan dengan LMX. Riset ini juga mendukung penelitian Cropanzano et al. (2002) yang menunjukkan bahwa keadilan interaksional lebih dapat memprediksi LMX dibanding keadilan prosedural. Penelitian ini juga mendukung riset Williams et al. (2016) yang menyatakan bahwa keadilan interaksional (informasional dan interpersonal) berpengaruh signifikan terhadap LMX. Menurut Colquitt (2001) keadilan interaksional (dalam hal ini keadilan informasional) Keadilan informasional merupakan persepsi personal atas informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Keadilan informasional memotivasi perasaan dihargai oleh orang lain melalui mekanisme pemberian informasi yang jelas di dalam organisasi. Sesuai dengan Colquitt (2001) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi merupakan hasil dari konstruksi sosial. Di dalam konstruksi sosial ini, berarti adanya interaksi diantara individu, pertukaran dan proses berbagi informasi dalam sebuah unit atau kelompok.

Hasil riset ini cukup relevan karena melihat tingginya persepsi unit kerja dalam hal keadilan informasional yang dirasakan, mendorong setiap anggota untuk merawat hubungan pertukaran tersebut secara sosial dan emosional dan memungkinkan membalas dengan perilaku yang positif terhadap pimpinan. Keadilan intraksional (dalam konteks informasional)

merujuk pada kualitas interaksi antar personal di antara individu dan menjadi prediktor yang cukup signifikan terhadap reaksi anggota terhadap pimpinan (Masterson et al., 2000).

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendekatan teori kognisi sosial untuk menjelaskan level analisis kelompok (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998). Schneider & Reichers (1983) menyatakan bahwa ada tiga (3) faktor yang berkontribusi terhadap pengembangan keadilan organisasional level kelompok, (iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional) yakni (1) interaksi sosial yang mengarah pada pemaknaan bersama (*shared meaning*) atau pendekatan interaksi dalam bentuk simbol; (2) pendekatan ASA (*attractio-selection-attribution*) yang mengarah pada homogenitas; (3) penyampaian kebijakan, praktik, prosedur yang sama.

Riset ini juga mendukung Liao & Rupp (2005) yang mengkaji persepsi iklim organisasional (keadilan prosedural, informasional, dan interaksional) level kelompok, mengacu pada tiga teori, yakni: *social information processing theory* (Salancik & Pfeffer, 1978), interaksi dan konstruksi sosial (Degoey, 2000), dan *ASA perspective* (Schneider, 1975). Menurut persepsi ASA, dalam kelompok kerja, berisi individu dengan kesamaan nilai-nilai dan persepsi keadilan. Interaksi dan konstruksi sosial menjelaskan bahwa interaksi seseorang dengan lainnya dapat menyebabkan terbentuknya iklim keadilan organisasional. Jones & Skarlicki (2005) menyatakan melalui *social information processing*, keadilan organisasional persepsian dimulai dari mengikuti rekan kerjanya. Hasil riset ini bermakna, bahwa ketika iklim keadilan informasional dipersepsikan tinggi oleh dosen di setiap unit kerja maka akan meningkatkan kualitas hubungan pimpinan-anggota (LMX). Informasi penting yang diterima dari pimpinan di UPN "Veteran" Yogyakarta (seperti: perubahan status perguruan tinggi, perkembangan status kepegawaian, dan sebagainya) secara jelas kepada setiap unit kerja, berdampak terhadap peningkatan kualitas hubungan pemimpin-anggota.



## 9. Pengaruh *leader-member exchange* (LMX) terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB)

Pengujian LMX terhadap CWB menunjukkan pengaruh negatif signifikan ( $\gamma = -0.174$  ;  $SE = 0,051$ ;  $p < 0,001$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa **hipotesis 9 didukung**. Hasil riset ini **mendukung penelitian sebelumnya** Pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh signifikan terhadap CWB. Hasil penelitian ini mendukung riset-riset sebelumnya (Clark, 2013; Colquitt et al., 2013; Dansereau et al., 1975; Erdogan & Liden, 2006; Kelloway et al., 2010; Pillai et al., 1999; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidyarthi et al., 2010).

Menurut Clark (2013); Colquitt et al., (2013); Dansereau et al., (1975); Erdogan & Liden (2006); Kelloway et al., (2010); Pillai et al., (1999); Schyns et al., (2007); Seo (2016); Vidyarthi et al., (2010), di dalam kelompok LMX kualitas tinggi, ketika pemimpin menawarkan pekerjaan yang lebih luas lingkupnya, tanggung jawab, komunikasi dan dukungan, maka sebagai gantinya anggota membalas dengan waktu, energi, tanggung jawab serta komitmen yang lebih tinggi dan menurunkan perilaku negatif. Sebaliknya, anggota dengan kualitas LMX rendah yang menerima perlakuan formal dari pemimpin, hanya akan memenuhi kewajiban berdasar kontrak kerja, bahkan bisa melakukan perilaku yang tidak semestinya dilakukan baik terhadap individu lain maupun terhadap supervisor (pimpinan) dan organisasi.

Vidyarthi et al., (2010) menyatakan bahwa asumsi-asumsi dasar dalam teori pertukaran sosial berdampak terhadap dikotomi hubungan pertukaran antara pemimpin dan anggota, yakni kelompok *in-group* atau LMX kualitas tinggi yang mengalami pertukaran sosial dan kelompok *out-group* atau LMX kualitas rendah yang mengalami pertukaran ekonomi. Hasil olah data pada dosen-dosen di ketiga UPN “Veteran” menunjukkan tingkat LMX yang cukup tinggi, artinya hubungan pertukaran pemimpin-anggota masuk *in-group*. Menurut Dansereau et al., (1975), di dalam kelompok LMX kualitas tinggi, ketika pemimpin menawarkan yang pekerjaan yang lebih luas lingkupnya, tanggung jawab, komunikasi dan dukungan, maka



sebagai gantinya anggota membalas dengan waktu, energi, tanggung jawab serta komitmen yang lebih tinggi. Menurut Blau (1964) dalam interaksi sosial, individu maupun kelompok berupaya untuk mempertahankan keseimbangan antara *inputs dan outputs*. Terkait dengan LMX, anggota yang menerima dukungan emosional atau dukungan fisik, akan merasa mempunyai kewajiban untuk membalas dengan sikap dan perilaku yang sepadan yang dihargai pemimpin (Vidyarthi et al., 2010).

Dalam penelitian ini, pengaruh dari LMX yang tinggi menurunkan perilaku kerja kontraproduktif para dosen di lingkungan UPN “Veteran”. Hasil riset ini selaras dengan nilai-nilai yang ditanamkan di institusi UPN “Veteran”, khususnya nilai kedua yaitu kejuangan. Kejuangan merupakan ketahananmalangan dalam menghadapi realita hidup. Semakin tinggi ketahananmalangan pimpinan dan anggota (melalui proses pertukatan pemimpin-anggota) dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan dalam organisasi, maka potensi melakukan hal-hal yang merugikan organisasi akan turun. Akibat positif dari kejuangan dalam proses LMX tersebut menumbuhkan kesadaran melakukan yang terbaik bagi organisasi.

Hasil penelitian ini relevan dengan teori pertukaran sosial. Salah satu bentuk riil pertukaran sosial adalah kualitas *leader-member exchange* (kualitas pertukaran pemimpin-anggota) menjelaskan tingkat kualitas hubungan atasan dengan bawahannya (Masterson et al., 2000; Vidyarthi et al., 2010). Hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan tersebut sesuai dengan teori kualitas pertukaran pemimpin –anggota, yakni para pemimpin memiliki kecenderungan membangun hubungan yang berbeda diantara para bawahan. Restubog et al., (2005) menjelaskan bahwa para pemimpin berpotensi menciptakan kelompok dalam (*in group exchange*) atau kelompok luar (*outgroup exchange*). Anggota dengan status kelompok dalam, akan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat *turn over* lebih rendah, informasi penting dapat diperoleh dengan cepat, dan kepuasan kerja yang lebih besar terhadap atasan dibandingkan dengan anggota status kelompok luar, dimana mereka memperoleh sedikit

perhatian dan dukungan atasan, bahkan dimungkinkan akan memiliki persepsi telah diperlakukan tidak adil oleh atasan. Hal ini dapat memicu munculnya CWB karyawan, yang berupa meningkatnya tingkat ketidakhadiran, meninggalkan pekerjaan lebih cepat dari yang dijadwalkan, dan sebagainya sebagai bentuk protes mereka atas ketidakadilan yang dirasakan (Colquitt et al., 2013; Kelloway et al., 2010).

10. **Iklm Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif dimediasi oleh *Leader Member-Exchange* (LMX)**

Pengujian **hipotesis 10** yang menguji LMX dalam memediasi pengaruh iklim keadilan prosedural terhadap CWB menunjukkan bahwa LMX berperan sebagai pemediasi yang bersifat sebagian / parsial (*partially mediation variabel*) sehingga **Hipotesis 10 didukung**. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya (El Akremi et al., 2010) yang menyatakan LMX memediasi pengaruh keadilan interpersonal dan keadilan informasional terhadap perilaku menghindar (baik terhadap supervisor maupun organisasi). Makna dari hasil riset ini adalah:

- a. Ketika iklim keadilan prosedural dipersepsikan tinggi oleh dosen-dosen di ketiga PTNB, maka berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX). Peningkatan kualitas LMX ini akan berdampak terhadap penurunan perilaku kerja kontraproduktif mereka.
- b. Dalam bentuk lain: ketika iklim keadilan prosedural dipersepsikan tinggi oleh dosen-dosen di ketiga PTNB, maka berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB).

Hasil riset ini mendukung penelitian Anderson et al. (2015); Burton et al. (2008); Lee et al. (2010); Pillai et al. (1999) yang menyatakan iklim keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Kualitas pertukaran pemimpin-anggota yang meningkat akan berpengaruh terhadap menurunnya perilaku kerja kontraproduktif (Clark, 2013; Colquitt et al., 2013; Dansereau et al., 1975; Erdogan & Liden,

2006; Kelloway et al., 2010; Pillai et al., 1999; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidyarthi et al., 2010). Dengan demikian hasil riset ini relevan dengan teori pertukaran sosial.

Individu akan selalu menaruh perhatian pada setiap perlakuan yang diterimanya, sehingga mekanisme hubungan pertukaran sosial mampu menjelaskan beragam hubungan yang kompleks diantara berbagai struktur sosial, interaksi dan dukungan yang terdapat dalam komunitas. Menurut Lawler & Thye (1999), individu akan melakukan suatu transaksi dengan individu lain untuk mencapai tujuan karena dia yakin tidak dapat mencapainya sendiri. Adanya kepentingan individu serta faktor saling ketergantungan ini menjadi elemen utama dalam pertukaran sosial.

Ketika iklim keadilan prosedural dipersepsikan tinggi oleh unit kerja, maka ada upaya timbal balik untuk meningkatkan kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX). Kualitas LMX yang tinggi (*in group*), akan membantu meminimalisir terjadinya kemungkinan perilaku kerja kontraproduktif dosen di ketiga lingkungan UPN “Veteran”. Penelitian ini merupakan kontribusi peneliti karena keadilan prosedural di riset ini masuk level unit, sedangkan penelitian Colquitt et al. (2013); El Akremi et al. (2010), keadilan prosedural yang diteliti adalah level individu.

#### **11. Iklim Keadilan distributif berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif dimediasi oleh *Leader Member-Exchange* (LMX)**

Hasil uji hipotesis 11 mendukung penelitian sebelumnya, yakni Colquitt et al., (2013) yang menyatakan bahwa LMX tidak memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap CWB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya persepsi unit kerja mengenai keadilan distributif yang dirasakan oleh dosen-dosen di lingkungan UPN “Veteran” tidak akan mempengaruhi naik atau turunnya hubungan atasan –bawahan (LMX). Ketika non PNS merasakan keadilan distributif (tinggi/rendah), tidak akan mempengaruhi kualitas hubungan atasan-bawahan (LMX).

Penelitian Pillai et al., (1999) menemukan bahwa keadilan prosedural dan keadilan distributif berhubungan signifikan dengan pertukaran pemimpin-anggota (LMX); Anderson et al., (2015); Burton et al., (2008); Colquitt et al., (2013); Erdogan et al., (2006) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural, distributif, dan interaksional berhubungan positif signifikan dengan LMX. Dalam riset ini, iklim keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap pertukaran pemimpin-anggota (LMX), meskipun kualitas LMX berpengaruh signifikan terhadap turunnya CWB (Clark, 2013; Colquitt et al., 2013; Erdogan & Liden, 2006; Kelloway & Barling, 2010; Pillai et al., 1999; Seo, 2016; Vidyarthi et al., 2010).

Syarat sebuah konstruk/variabel dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen menurut MacKinnon (2008) adalah :

1. Ada pengaruh yang signifikan variabel independen (Iklim Keadilan Distributif) terhadap variabel mediasi (LMX)
2. Ada pengaruh yang signifikan variabel mediasi (LMX) terhadap variabel dependen (CWB).

Karena hasil riset ini menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan Iklim Keadilan Distributif terhadap LMX, meskipun LMX berpengaruh signifikan terhadap CWB sehingga bisa dikatakan bahwa LMX tidak mampu memediasi pengaruh iklim keadilan distributif terhadap CWB.

Teori pertukaran (*exchange*) Homans terletak pada proposisi-proposisi fundamentalnya. Yang diperlukan sesungguhnya, menurut Homans adalah proposisi-proposisi, karena suatu proposisi bisa menghubungkan suatu teori atau konsep dengan teori atau konsep lain. Salah satu proposisi yang disampaikan Homans adalah proposisi nilai (*the value proposition*). Proposisi nilai menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai hasil tindakan seseorang bagi dirinya, makin besar kemungkinan ia melakukan tindakan itu [hubungan nilai—tindakan]. Dalam hal ini, Homans memperkenalkan konsep *reward and punishment*. *Reward* adalah tindakan-tindakan yang memiliki nilai positif; semakin bernilai ganjaran semakin besar

kemungkinan tindakan akan dilakukan. Proposisi lain yang disampaikan Homans adalah proposisi Persetujuan-Agresi (*The Aggression-Approval Proposition*). Proposisi ini berasumsi: “Bila tindakan orang tak mendapatkan hadiah yang ia harapkan atau menerima hukuman yang tidak ia harapkan, ia akan marah; besar kemungkinan ia akan melakukan tindakan agresif dan akibat tindakan demikian menjadi makin bernilai baginya).”

Fenomena yang terjadi pada ketiga UPN “Veteran” tidak sesuai/ bertentangan dengan konsep teori pertukaran sosial ini. *Adanya gap* teori dengan realita yang terjadi pada objek penelitian, menurut analisis peneliti adalah sebagai berikut: dosen-dosen pada ketiga UPN “Veteran” Yogyakarta (55 unit kerja) ketika merasakan iklim keadilan distributif yang rendah pada unit kerjanya masing-masing, tidak mempengaruhi tingkat hubungan pertukaran pemimpin-anggota, sebab LMX yang dirasakan dalam organisasi mereka sudah masuk kategori tinggi (tingkat pertukaran sosial juga tinggi). Di sisi lain, rendahnya persepsi iklim keadilan distributif dosen-dosen pada ketiga UPN “Veteran” juga tidak menunjukkan pengaruhnya terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini mengindikasikan bahwa ada faktor-faktor lain yang kemungkinan menjadi anteseden tingginya LMX para dosen di ketiga UPN, bukan karena faktor iklim keadilan distributif.

Budaya organisasi yang cukup kuat pada ketiga UPN “Veteran”, khususnya hal patuh pada atasan serta internalisasi nilai-nilai Widya Mwat Yasa (Wimaya) yakni sesanti dan jati diri UPN “Veteran”, yang tersurat didalam lambang UPN “Veteran”, mempunyai arti ‘belajar untuk membangun’ serta sebagai universitas “Bela Negara” tercermin dalam butir 2 adalah sadar berbangsa dan bernegara. Sub b di butir 2 tersebut adalah menumbuhkan rasa memiliki jiwa besar dan patriotisme. Implementasi nilai “memiliki jiwa besar” ini terlihat ketika ada perbedaan distribusi kompensasi yang diterima oleh pegawai karena perbedaan status kepegawaian, tidak menjadikan dosen di ketiga UPN “Veteran” melakukan hal-hal yang merugikan organisasi.

Keadilan distributif yang dipersepsikan rendah, tidak berpengaruh signifikan terhadap LMX dan perilaku kerja kontraproduktif dosen. Hasil riset ini diperkuat dari hasil wawancara peneliti kepada beberapa responden dan diketahui bahwa sesuai hasil riset Simon et al. (2002) menunjukkan budaya mempengaruhi LMX. Penelitian Bollmann & Krings (2016) menunjukkan bahwa komunikasi, usia, keahlian/kompetensi, relasi, sikap (dalam bentuk kepasrahan/menerima yang digariskan Tuhan Yang Maha Kuasa) dapat mempengaruhi LMX. Hasil riset Parboteeah et al. (2010) menyatakan bahwa komunikasi, pemberdayaan, dan iklim etis dapat meningkatkan kualitas LMX. Variabel lain yang relevan dengan konteks di UPN adalah karakteristik individu (seperti: kepribadian, kompetensi, *locus of control*), perilaku atasan, kepribadian atasan, dan hubungan antar personal dapat berpengaruh signifikan terhadap kualitas LMX (Dulebohn et al., 2012). Perubahan status organisasi seperti yang dialami ketiga UPN ini juga berhubungan signifikan dengan LMX (Arif et al., 2017); kreativitas berhubungan signifikan dengan LMX (Pan, Sun, & Chow, 2012; Peng, Chen, Xia, & Ran, 2017; Wang, 2016; Zhao, Kessel, & Kratzer, 2014).

Analisis dan argumentasi peneliti **bahwa peran mediasi LMX tidak muncul dalam model penelitian ini adalah sebagai berikut:**

**a. Previous researchs:**

Hasil riset ini mengindikasikan bahwa ada variabel lain dari riset-riset sebelumnya yang kemungkinan memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Variabel tersebut diantaranya adalah:

- 1). praktik SDM yang berorientasi tim (Kwak, Lee, & Shim, 2013, 2014).
- 2). identitas moral (Kess, Stärke, & Henle, 2017; Lucas et al., 2016; Mingzheng, Xiaoling, Xubo, & Youshan, 2014)
- 3). emosi negatif (Khan et al., 2013; Wilkin & Connelly, 2015)
- 4). struktur pekerjaan (Priesemuth et al., 2013)

- 5). komitmen organisasional (afektif, continuance, dan normatif) (Demir, 2011)
  - 6). nilai-nilai pribadi (Holtz & Harold, 2013b)
  - 7). struktur dan pertimbangan (Holtz & Harold, 2013a)
  - 8). keinginan balas dendam (Jones, 2009)
  - 9). kelelahan kerja (Lucas et al., 2016)
  - 10). kondisi kerja yang netral (Ogungbamila, 2017)
  - 11). keterasingan kerja (Dajani & Saad Mohamad, 2017)
- b). Faktor kontekstual

Penelitian yang dilakukan pada 55 unit kerja di ketiga UPN menunjukkan bahwa iklim keadilan distributif yang dipersepsikan adalah rendah, namun tidak berpengaruh terhadap tingkat LMX, sebab LMX yang dirasakan dalam organisasi mereka sudah masuk kategori tinggi, sehingga menunjukkan kualitas pertukaran sosialnya adalah tinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa ada faktor-faktor lain yang kemungkinan menjadi antecedent tinggi LMX para dosen di ketiga UPN. Berdasar hasil wawancara peneliti dengan partisipan, peneliti menganalisis sebagai berikut:

Budaya organisasi yang cukup kuat pada ketiga UPN “Veteran”, khususnya hal patuh pada atasan berpengaruh dalam menurunkan iklim keadilan distributif terhadap CWB (Holtz & Harold, 2013a). Internalisasi nilai-nilai Widya Mwat Yasa (Wimaya) yakni sesanti dan jati diri UPN “Veteran”, yang tersurat di dalam lambang UPN “Veteran”, mempunyai arti ‘belajar untuk membangun’ serta sebagai universitas “Bela Negara” yang diwujudkan dalam bentuk menumbuhkan rasa memiliki jiwa besar dan patriotisme. Implementasi nilai “memiliki jiwa besar” ini terlihat pada dosen-dosen non PNS di ketiga UPN. Ketika merasakan iklim keadilan distributif yang rendah, tidak menjadikan dosen di ketiga UPN “Veteran” melakukan perilaku yang merugikan organisasi, serta tidak berpengaruh terhadap hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX).



Hasil riset ini diperkuat dari wawancara peneliti kepada beberapa responden dan diketahui bahwa budaya (Erdogan & Liden, 2006; Simon et al., 2002); komunikasi (Bakar et al., 2009; Yrle et al., 2002); gender (Hill, 1998); keahlian (Greco et al., 2015), sikap (Bollmann & Krings, 2016; Lee, 2015); karakteristik individu, perilaku atasan, kepribadian atasan, dan hubungan antar personal (Dulebohn et al., 2012); dan perubahan status organisasi (Arif et al., 2017) berpengaruh cukup kuat terhadap kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX). Ketika kualitas LMX meningkat maka berdampak signifikan terhadap perilaku positif anggota (Bowler et al., 2010; Ilies et al., 2007; Jha, 2013; Kim et al., 2015; Yukl et al., 2009; Zhong et al., 2011).

## **12. Iklim Keadilan Interpersonal berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif dimediasi oleh *Leader Member-Exchange* (LMX)**

Hipotesis 12 yang menguji LMX dalam memediasi pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap CWB, terdukung. Hasil penelitian ini mendukung riset (El Akremi et al., 2010). Persepsi kolektif personil tentang perlakuan atasan dengan rasa hormat dan perhatian menimbulkan hubungan antara atasan dan anggota dilandasi kepercayaan dan saling menolong. Perspektif pertukaran sosial memusatkan perhatian pada persepsi anggota sebagai timbal balik atas perilaku atasannya. Kepercayaan anggota pada atasan disebabkan oleh terpenuhinya harapan pada atasan yang ditunjukkan dengan pemberian: pendelegasian tugas yang menantang, umpan balik yang konstruktif, imbalan yang memadai, dan pemberian pelatihan yang berasal dari pengetahuan, kompetensi/ketrampilan atasan (Liden et al., 1993). Perlakuan atasan yang menghormati dan menghargai anggota akan berpengaruh langsung terhadap menurunnya tingkat perilaku kerja kontraproduktif anggota (Colquitt et al., 2013; Dansereau et al., 1975; El Akremi et al., 2010; Erdogan & Liden, 2006; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidyarthi et al., 2010). Hasil riset ini menunjukkan bahwa LMX memediasi secara

sempurna pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap CWB, sebab pengaruh langsung iklim keadilan interpersonal terhadap CWB tidak signifikan.

Iklim keadilan interpersonal dipersepsikan tinggi oleh kelompok-kelompok kerja, akan memunculkan imbalan berupa sikap positif terhadap pimpinan. Sikap ini dapat berupa: siap menerima tanggung jawab, siap melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sebagai wujud meningkatnya kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX), hingga mengarah pada kelompok dalam (*in-group*). Apabila kualitas pertukaran pemimpin-anggota semakin meningkat (proses pertukaran sosial antara pemimpin-anggota semakin bagus), bentuk balasan anggota kepada pimpinan dan organisasi adalah tidak melakukan perilaku kerja yang merugikan organisasi (rendahnya tingkat perilaku kerja kontraproduktif).

Menurut teori pertukaran sosial Blau (1964), hubungan sosial terbagi menjadi dua kategori umum yang didasarkan pada: apakah *reward* yang ditukarkan itu bersifat intrinsik ataukah ekstrinsik. Menurut Blau, *reward* intrinsik itu berasal dari hubungan sosial di kalangan orang-orang yang akrab. Dalam konteks ini, hubungan sosial dilandasi oleh daya tarik emosional atau ikatan timbal-balik antar pihak terkait. Sementara *reward* yang bersifat ekstrinsik bukan bertujuan untuk hubungan itu sendiri, melainkan dapat diperoleh melalui pertukaran dalam konteks yang lebih luas, termasuk melalui pertukaran ekonomi. Ikatan sosial yang secara intrinsik seperti diungkapkan tersebut akan mendatangkan penghargaan yang dimanifestasikan dalam bentuk persahabatan yang intim. Sementara pertukaran ekonomi yang bersifat impersonal, sesungguhnya menggambarkan *reward* yang bersifat intrinsik dan sekaligus ekstrinsik. Untuk memperoleh *reward* tersebut, dalam banyak hal seseorang harus merangsang orang lain untuk memberikan sesuatu yang diharapkannya. Dalam pertukaran sosial, tawaran atau rangsangan mengenai *reward* itu tidak harus diungkapkan dalam bentuk proses yang sadar dan kongkrit, melainkan dapat juga dengan memperlihatkan sikap ramah (tanpa permusuhan) dalam berbagai kesempatan (momen) interaksi. Fenomena ini terjadi pada

UPN “Veteran” Yogyakarta, dimana sikap pimpinan prodi yang ramah kepada anak buahnya, sehingga iklim keadilan interpersonal dirasakan tinggi.

Dalam instansi UPN “Veteran”, indikator keberhasilan pembinaan kesadaran bela negara dicerminkan dalam sikap serta perbuatan diantaranya adalah bersikap hormat-menghormati sesama. Iklim keadilan interpersonal yang dirasakan tinggi (sikap menghormati dan menghargai) oleh seluruh anggota prodi, akan berdampak positif terhadap pertukaran pemimpin-anggota (LMX), sehingga anggota akan berperilaku yang sama. Ketika proses saling menghormati ini terjadi dalam jangka panjang, maka keinginan anggota untuk berperilaku kerja kontraproduktif, turun. Penelitian ini merupakan kontribusi peneliti karena keadilan interpersonal di riset ini masuk level unit, sedangkan pada penelitian Colquitt et al.(2013); El Akremi et al. (2010) keadilan interpersonal yang diteliti adalah level individu.

### **13. Iklim Keadilan Informasional berpengaruh terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif dimediasi oleh *Leader Member-Exchange* (LMX)\**

Hipotesis 13 yang menguji LMX dalam memediasi pengaruh iklim keadilan interpersonal terhadap CWB, terdukung. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Colquitt et al. (2013); El Akremi et al. (2010); Liao & Rupp (2005); Mossholder et al. (1998); Roberson & Colquitt (2005); Spell & Arnold (2007) menunjukkan bahwa iklim keadilan interaksional (interpersonal dan informasional) yang terbentuk dalam hubungan pertukaran sosial, akan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pertukaran pemimpin-anggota. Kualitas pertukaran pemimpin-anggota mempengaruhi turunnya perilaku kerja kontraproduktif (Dansereau et al., 1975; Erdogan & Liden, 2006; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidyarthi et al., 2010). Hasil riset ini menunjukkan bahwa LMX memediasi pengaruh iklim keadilan informasional terhadap CWB.

Sekelompok individu (unit kerja) yang diperlakukan dengan keadilan informasional (misal: melalui penjelasan yang lengkap, informasi akurat dan jelas) akan membalas sikap yang

baik kepada pimpinan (Colquitt et al., 2013; Liao & Rupp, 2005; Mossholder et al., 1998; Roberson & Colquitt, 2005; Spell & Arnold, 2007). Persepsi bersama tentang kejujuran dan pemberian penjelasan yang masuk akal, mendorong individu mempersepsikan pimpinan sebagai tipe orang yang diinginkan banyak orang, sehingga merasa *in-group* atau memiliki kualitas hubungan yang tinggi dengan pimpinan. Penelitian ini konsisten dengan penelitian-penelitian hubungan antara iklim keadilan Interaksional dengan pertukaran pemimpin-anggota dengan analisis level individu sebelumnya (Cropanzano et al., 2002; Masterson et al., 2000; Rupp & Cropanzano, 2002). Pimpinan yang memperlakukan anggota dengan keadilan informasional akan menimbulkan hubungan pertukaran pemimpin-anggota dengan kualitas tinggi yang bersifat mendukung dan informal. Hubungan pertukaran pemimpin-anggota yang tinggi akan membantu menurunkan perilaku kerja kontraproduktif (Colquitt et al., 2013; Dansereau et al., 1975; El Akremi et al., 2010; Erdogan & Liden, 2006; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidarthi et al., 2010). Hasil riset ini menunjukkan bahwa LMX memediasi secara sempurna pengaruh iklim keadilan informasional terhadap CWB, sebab pengaruh langsung iklim keadilan informasional terhadap CWB tidak signifikan.

Hasil riset ini cukup relevan karena melihat tingginya persepsi unit kerja dalam hal keadilan informasional yang dirasakan, mendorong setiap anggota untuk merawat hubungan pertukaran tersebut secara sosial dan emosional dan memungkinkan membalas dengan perilaku yang positif terhadap pimpinan. Keadilan interaksional (dalam konteks informasional) merujuk pada kualitas interaksi antar personal di antara individu dan menjadi prediktor yang cukup signifikan terhadap reaksi anggota terhadap pimpinan (Colquitt et al., 2013; El Akremi et al., 2010; Liao & Rupp, 2005; Masterson et al., 2000; Mossholder et al., 1998; Roberson & Colquitt, 2005; Spell & Arnold, 2007).

Teori pertukaran sosial menurut Blau (1964) menyatakan dalam interaksi sosial, individu maupun kelompok berupaya untuk mempertahankan keseimbangan antara *inputs dan outputs*.

Terkait dengan LMX, anggota yang menerima dukungan emosional atau dukungan fisik, akan merasa mempunyai kewajiban untuk membalas dengan sikap dan perilaku yang sepadan yang dihargai pemimpin (Vidyarthi et al., 2010). Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa seseorang mengharapkan timbal balik dari pihak lain. Meskipun demikian, proses pertukaran tidak memiliki cara untuk menjamin terbentuknya timbal balik, sehingga ada unsur kepercayaan menjadi sebuah syarat. Kepercayaan akan terwujud ketika terjadi keadilan, sehingga saat seseorang diperlakukan secara adil, maka ada norma resoprositas yang mengatakan bahwa mereka juga harus melakukan timbal balik. Individu akan selalu menaruh perhatian pada setiap perlakuan yang diterimanya, (termasuk merasakan keadilan), sehingga mekanisme hubungan pertukaran sosial mampu menjelaskan beragam hubungan yang kompleks diantara berbagai struktur sosial, interaksi dan dukungan yang terdapat dalam komunitas. Perlakuan yang diterima oleh karyawan (termasuk merasakan keadilan dari sisi prosedural dan keadilan interaksional) akan meningkatkan hubungan pertukaran yang semakin baik antara pimpinan dengan bawahan, karena persepsi bawahan terhadap pimpinan menjadi positif.

Kualitas *Leader-member exchange* (kualitas pertukaran pemimpin-anggota) menjelaskan tingkat kualitas hubungan atasan dengan bawahannya (Masterson et al., 2000). Hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan tersebut sesuai dengan teori kualitas pertukaran pemimpin –anggota, yakni para pemimpin memiliki kecenderungan membangun hubungan yang berbeda diantara para bawahan. Restubog et al., (2005) menjelaskan bahwa para pemimpin berpotensi menciptakan kelompok dalam (*in group exchange*) atau kelompok luar (*outgroup exchange*). Anggota dengan status kelompok dalam, akan memperoleh penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat *turn over* lebih rendah, informasi penting dapat diperoleh dengan cepat, dan kepuasan kerja yang lebih besar terhadap atasan dibandingkan dengan anggota status kelompok luar. Kelompok dalam yang terbentuk dari hubungan

pertukaran pemimpin-anggota akan menurunkan niat anggota melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini sejalan dengan hasil riset sebelumnya (Colquitt et al., 2013; Dansereau et al., 1975; El Akremi et al., 2010; Erdogan & Liden, 2006; Schyns et al., 2007; Seo, 2016; Vidyarthi et al., 2010).

Teori pertukaran sosial Thibaut dan Kelly (1959) mendeskripsikan tiga matriks yang berbeda dalam teori pertukaran sosial. Pertama, matriks terkondisi (*Given Matrix*), mempresentasikan pilihan-pilihan perilaku dan hasil akhir yang ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor eksternal (lingkungan) dan faktor internal (keahlian tertentu yang dimiliki oleh masing-masing individu). Orang mungkin dibatasi oleh matriks terkondisi, tetapi mereka tidak terjebak di dalamnya, mereka dapat mengubahnya menjadi matriks efektif (*Effective Matrix*). Matriks efektif merupakan matriks yang mempresentasikan perluasan dari perilaku alternatif dan atau hasil akhir yang akan menentukan pilihan perilaku dalam pertukaran sosial. Matriks yang terakhir yaitu matriks disposisional (*Dispositional Matrix*), mempresentasikan bagaimana dua orang berpendapat bahwa mereka harus saling bertukar penghargaan. Ketiga matriks ini dapat saja terjadi pada hubungan pertukaran pimpinan prodi dengan dosen-dosen pada ketiga UPN “Veteran” yang menjadi anak buahnya langsung. Apabila anak buah merasakan informasi yang diterima cukup transparan dari pimpinan, mereka akan membalasnya dengan perilaku yang baik terhadap pimpinannya.

Iklm keadilan informasional yang dipersepsikan tinggi oleh dosen di setiap prodi pada ketiga UPN “Veteran

” menunjukkan bahwa di instansi UPN “Veteran” telah terinternalisasi nilai-nilai bela negara dalam bentuk penyampaian informasi yang jujur, tidak tebang pilih, akurat, dan jelas. Hal ini meningkatkan hubungan pertukaran pemimpin-anggota (LMX) di setiap prodi, sehingga tercipta suasana harmonis dalam bekerja, yang dapat berakibat menurunnya keinginan dosen melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian ini merupakan

kontribusi peneliti karena keadilan informasional di riset ini masuk level unit, sedangkan penelitian sebelumnya (Colquitt et al., 2013; El Akremi et al., 2010), keadilan informasional yang diteliti adalah level individu.





## BAB VI PENUTUP

### A. Kesimpulan Penelitian

1. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa delapan (8) hipotesis (H<sub>1</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>9</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>12</sub>, dan H<sub>13</sub>) didukung. Hipotesis 1 menunjukkan ada pengaruh negatif dan signifikan iklim keadilan prosedural terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Artinya, ketika iklim keadilan prosedural dipersepsikan tinggi oleh dosen-dosen non PNS di tiga UPN "Veteran", maka akan menurunkan perilaku kerja kontraproduktif mereka.
2. Hasil uji hipotesis 5, 7, dan 8 menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan iklim keadilan (prosedural, interpersonal, dan informasional) terhadap *Leader Member Exchange* (LMX). Artinya, ketika iklim keadilan (prosedural, interpersonal, dan informasional) dipersepsikan tinggi maka akan meningkatkan LMX dosen-dosen non PNS di UPN "Veteran".
3. Hasil uji hipotesis 9 menunjukkan *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Artinya, ketika LMX meningkat, maka akan menurunkan perilaku kerja kontraproduktif.
4. Hasil uji hipotesis 10, 12, dan 13 menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) memediasi pengaruh Iklim keadilan (prosedural, interpersonal, dan informasional) terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Artinya, ketika iklim keadilan (prosedural, interpersonal, dan informasional) dipersepsikan tinggi oleh dosen-dosen non PNS di UPN "Veteran", maka berpengaruh pada meningkatkan LMX. Meningkatnya LMX akan berpengaruh terhadap menurunnya perilaku kerja kontraproduktif.
5. Hasil uji hipotesis 2, 3, 4, 6, dan 11 menunjukkan bahwa hipotesis penelitian ini tidak didukung. Hasil uji hipotesis 2, 3, dan 4 menunjukkan bahwa iklim keadilan (distributif,

interpersonal, dan informasional) tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Artinya, ketika persepsi iklim keadilan (distributif, interpersonal, dan informasional) tinggi, maka tidak berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif dosen-dosen pada UPN “Veteran”.

6. Hasil uji hipotesis 9 menunjukkan bahwa iklim keadilan distributif tidak berpengaruh terhadap LMX. Artinya, iklim keadilan distributif yang rendah tidak mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif.
7. Hasil uji hipotesis 11 menunjukkan bahwa LMX tidak memediasi pengaruh iklim keadilan distributif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Artinya, tinggi rendahnya tingkat LMX tidak memediasi pengaruh iklim keadilan distributif terhadap perilaku kerja kontraproduktif.
8. Metode kombinasi (*mixed method*) yang diterapkan dengan model *Sequential Explanatory* (metode kualitatif dalam penelitian ini bersifat minor), khususnya dari hasil wawancara peneliti terkait hipotesis yang tidak didukung menunjukkan bahwa ada beragam variabel yang memungkinkan dapat mempengaruhi tingkat LMX dan perilaku kerja kontraproduktif responden. Variabel-variabel tersebut diantaranya adalah: gender, kepribadian, kesadaran diri, pengendalian diri, kecerdasan emosi, kondisi kerja, jenis pekerjaan, rekan kerja, kondisi finansial, imbalan kerja, demografi sosial, otonomi, dukungan sosial, *employee engagement*, karakteristik individu, tingkat stres, konflik, dukungan organisasional, emosi, *self efficacy*, *self esteem*, religiusitas, kepemimpinan, budaya organisasi, faktor kontekstual (budaya organisasi dan otoritas).
9. *Leader-Member Exchange* (LMX) dalam penelitian ini membuktikan mampu memediasi (*partial* dan *fully*) pengaruh iklim keadilan (prosedural, interpersonal, dan informasional) terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

## B. Keterbatasan Penelitian

1. Data dalam penelitian ini diambil dengan cara *cross sectional*, sehingga apabila diteliti kembali pada objek yang sama persis dalam waktu yang tidak begitu lama dari saat ini, hasil riset kemungkinan dapat berbeda.
2. Penelitian ini mengacu pada teori pertukaran sosial sebagai teori utama, sehingga melihat dari perspektif timbal balik (pertukaran) yang terjadi dalam hubungan antara unit kerja dan individu, sehingga tidak bisa melihat potensi anteseden dan konsekuensi yang berbeda bila menggunakan teori yang lain, seperti *Resource Based Theory*, teori ekologi populasi (*population ecology theory*) dan sebagainya.

## C. Kontribusi Penelitian

### 1. Kontribusi Teoritis

- a. Hasil riset ini berkontribusi menunjukkan adanya *gap* teori (teori pertukaran sosial dan teori keadilan) dengan kondisi riil di lapangan. Menurut teori pertukaran sosial, teori ini menggunakan asumsi-asumsi rasional dari disiplin ilmu ekonomi, karena menurut teori ini, dalam hubungan sosial, terdapat elemen imbalan (*reward*), pengorbanan (*cost*), serta resiprositas yang saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Teori pertukaran sosial ini memandang hubungan interpersonal seperti sebuah transaksi dagang, dimana seseorang saat berhubungan dengan orang lain mengharapkan sesuatu yang memenuhi kebutuhannya. Konsep Homans (1961) tersebut, oleh Waters (1994) disimpulkan sebagai adanya kemungkinan dari sebuah perilaku khusus akan meningkat sejalan dengan frekuensi perilaku yang dilakukannya di masa lalu ketika memperoleh imbalan, kesamaan kondisi saat ini dengan kondisi di masa lalu memperoleh imbalan. Perilaku khusus akan turun, ketika biaya meningkat, tidak sebanding dengan imbalan yang diterimanya.

Menurut Adam Smith (1964), *equity theory* berkontribusi dalam hal keadilan, khususnya keadilan distributif, bahwa keadilan distributif berhubungan dengan *equity theory* dan berpotensi memicu perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi negeri dengan responden yang sedang merasakan “tidak memiliki status kepegawaian yang jelas”. Hasil riset menunjukkan bahwa responden yang merupakan dosen non PNS di UPN “Veteran” tidak melakukan perilaku kerja kontraproduktif meskipun keadilan distributif yang dirasakan adalah rendah.

Teori ini bertentangan dengan kondisi riil di UPN “Veteran”. Sebagian besar dosen non PNS yang merasakan imbalance dari organisasi yang tidak sama /lebih rendah dengan pegawai lain dengan status kepegawaian berbeda, tidak melakukan perilaku yang merugikan organisasi. Mereka justru tetap melakukan pekerjaannya dengan baik sebagai dosen.

- b. Hasil riset ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan khususnya mengenai konfigurasi iklim keadilan (prosedural, distributif, interpersonal, dan informasional) berinteraksi dengan variabel lain, karena aspek kontekstual seperti keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, keadilan informasional berperan besar dalam menjelaskan beragam variabel konsekuensi (seperti: modal sosial, kepuasan, komitmen organisasi, dan sebagainya).
- c. Penelitian ini menawarkan sebuah model pengembangan pengaruh iklim keadilan prosedural, iklim keadilan distributif, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional (pada level unit / kelompok) sebagai kerangka untuk memahami hubungan pemimpin-anggota (LMX) dan perilaku kerja kontraproduktif (CWB) pada level individu. Menurut analisis peneliti, model penelitian ini (unit-individu-individu) masih minim dilakukan pada riset-riset sebelumnya.

- d. Hasil penelitian ini menunjukkan LMX adalah mediator dari pengaruh iklim keadilan prosedural, iklim keadilan interpersonal, dan iklim keadilan informasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB). Temuan ini memberikan bukti penting bahwa hubungan antara iklim keadilan organisasional dengan CWB adalah tidak langsung. Studi ini memperkuat perspektif bahwa LMX sepenuhnya memediasi hubungan antara keadilan interpersonal dan iklim keadilan informasional dengan CWB. Di sisi lain, LMX memediasi secara parsial hubungan iklim keadilan prosedural dengan CWB. Oleh karena itu, kualitas hubungan pemimpin-anggota (LMX) dapat menjadi mekanisme untuk menjelaskan bagaimana iklim keadilan prosedural, interpersonal, dan informasional berperan vital menurunkan CWB di tempat kerja.
- e. Hasil penelitian ini memperkuat peran LMX sebagai variabel pemediasi dari sisi teoritis, yakni:

Kualitas hubungan LMX tinggi antara pemimpin-anggota dicirikan dengan pertukaran emosi yang berdasar pada saling percaya dan respek, sedangkan kualitas hubungan LMX rendah memiliki karakteristik pertukaran ekonomi (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995). Graen & Scandura (1987) mengemukakan tentang LMX dalam *the role theory*, menyatakan bahwa LMX memiliki dua dimensi yang terdiri atas pendekatan untuk membangun hubungan baik dengan karyawan, terdiri dari kesetiaan (*loyalty*), dukungan (*supporting*), kepercayaan (*trust*). Dimensi keduanya yang menjadi dasar LMX adalah *coupling* yang berfokus kepada sikap atasan terhadap anak buah, meliputi: arah komunikasi (*addressing*), pengaruh (*influence*), alokasi (*allocation*), kebebasan dalam berekspresi (*freedom*), dan inovasi (*innovation*). Dimensi-dimensi itu membentuk teori LMX (*LeaderMember Exchange*), sebagai salah satu teori kepemimpinan untuk mengukur hubungan atasan dengan bawahan dalam sebuah organisasi (Rasouli & Haghtaali, 2006). Penelitian Liden & Maslyn (1998), menjelaskan bahwa LMX adalah multidimensional dan

mempunyai empat dimensi, yakni kontribusi, loyalitas, afeksi, dan respek terhadap profesi. Hasil wawancara peneliti dengan responden menunjukkan bahwa kualitas hubungan atasan dengan bawahan yang semakin baik, dicirikan dengan tingginya keinginan untuk berkontribusi bagi organisasi, loyalitas dosen untuk mengabdikan serta respek terhadap profesinya ternyata mampu memediasi pengaruh iklim keadilan (prosedural, interpersonal, dan informasional) yang dipersepsikan terhadap rendahnya minat berperilaku kontraproduktif. Kualitas LMX yang terbentuk di objek penelitian menunjukkan level tinggi, sehingga hubungan pemimpin-anggota dicirikan dengan pertukaran emosi yang berdasar pada saling percaya dan respek, bukan dari sisi ekonomi semata. Dengan kata lain, LMX berfungsi sebagai pemediasi keadilan organisasi terhadap CWB.

- f. Hasil riset ini menunjukkan bahwa LMX berkontribusi pada tinggi rendahnya CWB. Ketika anggota memahami hubungan LMX berkualitas tinggi, maka teori LMX menunjukkan bahwa antara pemimpin-anggota berupaya mengembangkan kerjasama yang semakin baik di tempat kerja, sehingga berakibat pada penurunan keinginan anggota melakukan perilaku kerja kontraproduktif. Dengan demikian, untuk meningkatkan hubungan pertukaran sosial berkualitas tinggi antara pemimpin dan anggota, maka organisasi harus mendorong kedua pihak untuk terlibat dalam interaksi sosial yang terkait dengan pekerjaan serta menyediakan sumber daya material yang cukup bagi anggota dalam menjalankan pekerjaannya.
- g. Hasil studi ini menunjukkan pentingnya iklim keadilan interaksional (interpersonal dan informasional) dalam meningkatkan kualitas LMX. Keadilan interaksional penting untuk meningkatkan kualitas LMX karena komunikasi adalah bagian integral dari membangun kepercayaan dalam LMX (Fairhurst & Chandler, 1989) dan perilaku yang transparan memegang peranan penting bagi kesuksesan organisasi (Scandura, 1999)
- h. Ditemukan beberapa variabel yang kemungkinan berperan mempengaruhi, memediasi, dan memoderasi iklim keadilan organisasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif (CWB),

yakni: gender, kepribadian, kesadaran diri, pengendalian diri, kecerdasan emosional, kondisi kerja, jenis pekerjaan, rekan kerja, kondisi finansial, imbalan kerja, demografi sosial, otonomi, dukungan sosial, *employee engagement*, karakteristik individu, tingkat stres, konflik, dukungan organisasional, emosi, *self efficacy*, *self esteem*, religiusitas, kepemimpinan dan budaya organisasi. Variabel-variabel tersebut masih menarik diteliti dalam relevansinya dengan iklim keadilan organisasional serta pengaruhnya terhadap LMX dan CWB.

- i. Dalam studi saat ini, hubungan positif yang didokumentasikan antara LMX dan keadilan adalah konsisten dengan riset-riset sebelumnya. Secara teoritis, hubungan ini dapat dikaitkan dengan norma timbal balik dimana sifat positif mempengaruhi, menghormati, loyalitas, dan kewajiban LMX tinggi sebagai akibat dari persepsi diperlakukan secara adil di tempat kerja. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan memiliki berbagai pengaruh penting pada hasil organisasi (kinerja, komitmen, OCB, *employee engagement*, dan sebagainya). Dengan demikian, hasil riset ini telah mampu mengungkapkan, memperkuat riset sebelumnya dan membuktikan hubungan positif antara keadilan organisasi dengan LMX.. Ketika dosen merasa diperlakukan dengan adil terwujud dalam persepsi keadilan organisasi yang tinggi, mereka cenderung mengembangkan kualitas tinggi dalam pertukaran hubungan dengan atasan (LMX0 tinggi. Lebih jauh, karena manusia merupakan makhluk yang peka secara moral, kualitas LMX yang meningkat kemungkinan besar akan dapat meminimalisir keinginan berperilaku kerja kontraproduktif.

## **2. Kontribusi metodologi**

Penelitian ini menggunakan metode *Hierarchical Linear Modeling (HLM)* seperti yang direkomendasikan oleh Hofmann (1997) untuk menguji hubungan kausalitas model 2-1-1. Sebagian besar penelitian keadilan organisasional dilakukan pada level individu (Brief &



Weiss, 2002; Gelfand et al., 2007; Mowday & Sutton, 1993; Rousseau, 1997). Mossholder et al., (1998) menyatakan bahwa pendekatan individual gagal dalam mengatasi konteks sosial ketika berhubungan dengan pembentukan persepsi keadilan. Menurut Naumann & Bennett (2000), iklim keadilan merupakan kognisi level unit/kelompok mengenai bagaimana sebuah kelompok diperlakukan sebagai sekumpulan manusia yang memiliki persepsi sama. Keadilan level unit bercirikan: menggantikan sikap individualistis dan menjadi konsep yang relatif baru. Untuk itu diperlukan analisis lintas level (*cross-level analysis*) untuk menguji iklim keadilan yang sudah memiliki validitas dalam memprediksi sikap dan perilaku individu level unit melebihi persepsi keadilan level individual (Mossholder et al., 1998; Naumann & Bennett, 2000). Seibert et al., (2004) menyatakan bahwa *Hierarchical Linear Modeling* (HLM) merupakan alat analisis yang tepat untuk menguji model lintas level (*cross level*) yang di dalamnya ada variansi pada level individu dan variansi level kelompok dengan luaran level individu. Metode HLM tepat dilakukan karena model ini tetap mempertimbangkan variansi di dalam unit dan variansi di antara unit.

### 3. Kontribusi Manajerial

Secara khusus, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa CWB dapat dikurangi dengan penerapan keadilan prosedural, keadilan interpersonal dan keadilan informasional dan peningkatan kualitas LMX. Rincian praktik peningkatan aspek manajerial ini sebagai berikut:

- a). Pertama, manajer organisasi dan pemimpin harus menyadari bahwa ada banyak faktor yang harus dipertimbangkan (seperti: persepsi ketidakadilan prosedural dan interaksional) yang tertanam di tempat kerja, dan memungkinkan memprovokasi timbulnya CWB anggota. Tanpa menghilangkan faktor-faktor memprovokasi ini, program intervensi meminimalisir CWB kemungkinan tidak berhasil.

- b). Kedua, hasil riset menunjukkan peran LMX secara signifikan sebagai pemediasi parsial dalam hubungan iklim keadilan prosedural dengan CWB, dan sebagai pemediasi sempurna hubungan iklim keadilan interpersonal dan informasional dengan CWB. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan vital untuk mengembangkan kebijakan perusahaan dalam meningkatkan keadilan dan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (LMX). Atasan perlu menjamin anggota diperlakukan dengan adil di tempat kerja. Peningkatan kepercayaan atasan kepada anggota, dengan pemberdayaan yang optimal sehingga dapat menurunkan/mengurangi tingkat perilaku kerja kontraproduktif anggota. Pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi menuju pada iklim keadilan organisasi yang tinggi (dari sisi prosedural, distributif, interpersonal, dan informasional) akan meningkatkan *respect* dan kepercayaan anggota, sehingga kualitas hubungan atasan-anggota menjadi lebih baik.
- c). Hasil penelitian ini menunjukkan implikasi praktis yang penting. Sesuai literatur yang ada tentang keadilan dan LMX bahwa dengan memperlakukan anak buah/anggota secara adil, pemimpin akan mampu mengembangkan hubungan pertukaran berkualitas tinggi dengan mereka. Ketika berhadapan dengan sejumlah anggota yang berpersepsi rendah mengenai keadilan yang dirasakan (iklim keadilan organisasi rendah), pemimpin perlu mencari cara yang tepat untuk membangun, mengembangkan, dan memelihara hubungan pertukaran yang berkualitas, dibanding ketika menghadapi seorang anak buah. Ketika berhadapan dengan individu, keadilan interaksional dan distributif kemungkinan memainkan peran penting dalam menentukan kualitas pertukaran karena persepsi tingkat keadilan yang rendah memberi sinyal kepada individu bahwa pemimpin tidak menghormati hak-haknya sebagai pribadi.

#### **D. Rekomendasi untuk penelitian lanjutan**

1. Populasi penelitian ini masih terbatas pada tiga (3) PTN, sehingga studi empiris lanjutan dapat dilakukan dengan ukuran sampel yang besar dan latar belakang organisasi yang berbeda (misalnya, perusahaan manufaktur, perusahaan jasa lain, organisasi sektor publik yang lain, perusahaan swasta, dan sebagainya) diperlukan untuk memverifikasi implikasi umum dari kesimpulan yang diusulkan dalam penelitian ini. Apabila ukuran populasi lebih besar untuk dianalisis, relatif menghasilkan efek penelitian yang stabil (Liao & Hui, 2019).
2. Data dalam penelitian ini diambil dengan cara *cross sectional*, sehingga apabila diteliti kembali pada objek yang sama persis dalam waktu yang tidak begitu lama dari saat ini, hasil riset kemungkinan dapat berbeda dan bias. Pengambilan data pada penelitian lanjutan sebaiknya mencoba dengan *time series*. Data deret waktu atau *time series* adalah data yang menggambarkan sesuatu dari waktu ke waktu. Dari metode deret waktu ini peneliti dapat melihat apakah ada perubahan yang signifikan atas jawaban responden selama periode waktu tertentu tersebut, atau perubahannya relatif sangat kecil. Apabila selama kurun waktu tertentu itu jawaban responden tidak berbeda secara signifikan, berarti instrumen yang digunakan cukup bagus dari sisi validitas dan reliabilitasnya.
3. Penelitian ini mengacu pada teori pertukaran sosial sebagai teori utama, sehingga melihat dari perspektif timbal balik (pertukaran) yang terjadi dalam hubungan antara unit kerja dan individu, sehingga tidak mampu melihat potensi anteseden dan konsekuensi yang berbeda bila menggunakan teori yang lain. Penelitian lanjutan sebaiknya mencoba mengacu pada teori yang lain, seperti *Resource Based Theory*, teori ekologi populasi (*population ecology theory*) dan sebagainya agar dapat dilihat perbedaan potensi dan konsekuensinya dengan teori pertukaran sosial.

4. Penelitian tentang LMX dan CWB saat ini menggunakan analisis level individu. Penelitian yang akan datang dapat mencoba menggunakan metode multilevel sebagai kelompok / unit untuk melihat pengaruh pertukaran pemimpin-anggota (LMX) terhadap CWB secara kelompok / unit / kolektif. Misalnya, ketika pemimpin terlibat kualitas LMX yang tinggi dengan sekelompok karyawan menggunakan taktik yang sama, bagaimana respon mereka secara kolektif.
5. Penilaian persepsi perilaku kerja kontraproduktif (CWB) dalam penelitian ini dilakukan oleh individu / responden yang bersangkutan, sehingga subjektivitasnya tinggi. Kuesioner dan wawancara penelitian yang akan datang dapat dilakukan pula pada rekan kerja, supervisor, atau atasan, dan hasilnya kemudian dirata-rata sehingga hasilnya lebih kuat dan dapat dipertanggungjawabkan.
6. Kuesioner LMX dalam penelitian ini diisi oleh anggota yang bersangkutan, belum mengikutsertakan atasannya untuk mengisi. Kuesioner penelitian lanjutan sebaiknya mengikutsertakan kedua pihak (atasan dan anggota), jawaban mereka kemudian dirata-rata, sehingga hasilnya mencerminkan proses pertukaran pemimpin-anggota (LMX) yang sesungguhnya.

## Daftar Pustaka

- Abas, C., Omar, F., Wati Halim, F., & Waheeda Muhammad Hafidz, S. (2015). The Mediating Role of Organizational-Based Self-Esteem in Perceived Organizational Support and Counterproductive Work Behaviour Relationship. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n9p99>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Elsevier.
- Alias, M., Rasdi, R. M., Ismail, M., & Samah, B. A. (2013). Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel. In *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/03090591311301671>
- Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. (2003). A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.266>
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947–965.
- Anderson, J. R., Stuart, A., & Rossen, I. (2015). Not all negative: Macro justice principles predict positive attitudes towards asylum seekers in Australia. *Australian Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12085>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452–471.
- Anwar, M. N., Arif, I., Sarwar, M., & Awan, R.-N. (2011). Gender differences in Workplace Deviant Behavior of University Teachers and Modification Techniques. *International Education Studies*. <https://doi.org/10.5539/ies.v4n1p193>
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 43–55.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199912\)20:7<1073::AID-JOB943>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199912)20:7<1073::AID-JOB943>3.0.CO;2-7)
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.653>
- Arif, M., Zahid, S., Kashif, U., & Ilyas Sindhu, M. (2017). Role of leader-member exchange relationship in organizational change management: Mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Leadership*. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60339>
- Arya, B., & Khandelwal, S. (2013). Correlates of counterproductive work behaviour. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*.

- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Sama, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140–151.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10(4), 837–847.
- Aubé, C. et al. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 351–361.
- Bakar, H. A., Mustaffa, C. S., & Mohamad, B. (2009). LMX quality, supervisory communication and team-oriented commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(1), 11–33.
- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims Jr, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37(2), 299–322.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359–373.
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., & Pugh, S. D. (2005). Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. In *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.629>
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161–173.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bauer, J. A., & Spector, P. E. (2015). Discrete Negative Emotions and Counterproductive Work Behavior. *Human Performance*. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021040>
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464–482.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Berry, C. M., & et al. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional communication criteria of fairness. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289–319.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons.
- Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3(2007), 62.
- Bodankin, M., & Tziner, A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: How do they interrelate? *Amfiteatru Economic*.



- Bollmann, G., & Krings, F. (2016). Workgroup climates and employees' counterproductive work behaviours: a social-cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 53(2), 184–209.
- Bolton, L. M. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.03.047>
- Bowler, W. M., Halbesleben, J. R. B., & Paul, J. R. B. (2010). If you're close with the leader, you must be a brownnose: The role of leader-member relationships in follower, leader, and coworker attributions of organizational citizenship behavior motives. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.04.001>
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the Victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Bowling, N. A., & Burns, G. N. (2015). Sex as a Moderator of the Relationships Between Predictor Variables and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9342-5>
- Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0017326>
- Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.008>
- Boye, M. W., & Jones, J. W. (1997). *Organizational culture and employee counterproductivity*.
- Bradbury, T. N., & Fincham, F. D. (1990). Attributions in marriage: Review and critique. *Psychological Bulletin*, 107(1), 3.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.576>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279–307.
- Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 145.
- Budiman, Halim, F. W., & Selamat, M. N. (2019). Emotional intelligence and doctor's counterproductive work behavior: The mediating role of leader member exchange quality. *International Journal of Advanced Science and Technology*.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J., & Sekiguchi, T. (2008). Linking justice, performance, and citizenship via leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9075-z>
- Cappelli, P. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. *Organizational Behavior*, 13, 55–110.



- Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978). Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 3(2), 202–210.
- Chadwick-Jones, J. K. (1976). *Social exchange theory: Its structure and influence in social psychology* (Issue 8). Academic press.
- Chan, D., Scmitt, N., Jennings, D., Clause, C. S., & Delbridge, K. (1998). Applicant perceptions of test fairness: Integrating justice and self-serving bias perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(4), 232–239.
- Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177–184.
- 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*. <https://doi.org/10.5093/tr2014a1>
- Choi, J., & Chen, C. C. (2007). The relationships of distributive justice and compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 687–703.
- Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2011). Examining the effects of sleep deprivation on workplace deviance: A self-regulatory perspective. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0179>
- Clark, A. (2013). Whatever next? Predictive brains, situated agents, and the future of cognitive science. *Behavioral and Brain Sciences*. <https://doi.org/10.1017/S0140525X12000477>
- Clay-Warner, J., Hegtvedt, K. A., & Roman, P. (2005). Procedural justice, distributive justice: How experiences with downsizing condition their impact on organizational commitment. *Social Psychology Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/019027250506800107>
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.666>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2002). The role of justice in organizations: A meta-analysis: Erratum. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(2), 1215.
- Cohen, A., & Diamant, A. (2019). The role of justice perceptions in determining counterproductive work behaviors. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340321>
- Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2013). Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1326-2>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. [217](https://doi.org/10.1037//0021-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

- Colquitt, J. A., & Chertkoff, J. M. (2002). Explaining injustice: The interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management*. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00157-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00157-5)
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00104.x>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), 110–127.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. In *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cook, K. S., Cheshire, C., & Gerbasi, A. (2006). Power-dependence and exchange theory. *Contemporary Social Psychological Theories*, 194–216.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição*. McGraw Hill Brasil.
- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173–208.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative and mixed methods approaches*. London and Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. In *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Dajani, M. A. Z., & Saad Mohamad, M. (2017). Perceived Organisational Injustice and Counterproductive Behaviour: The Mediating Role of Work Alienation Evidence from the Egyptian Public Sector. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n5p192>
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. In *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Daly, K. (2015). Sexual Violence and Justice. In *Rape Justice* (pp. 36–52). Springer.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.

- Dartey-Baah, K., & Mekpor, B. (2017). The leaders' emotional intelligence: An antecedent of employees' voluntary workplace behaviour. Evidence from the Ghanaian banking sector. *African Journal of Economic and Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-05-2016-0066>
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behavior. *Personnel Review*, *48*(7), 1756–1781.
- Debusscher, J., Hofmans, J., & De Fruyt, F. (2016). The effect of state core self-evaluations on task performance, organizational citizenship behaviour, and counterproductive work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1063486>
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- Dedy, T. S., Kamaluddin, M., & Mahrani, S. W. (2015). Organizational justice and Organizational citizenship behavior: The mediating effect of Leader member exchange. *International Conference on Accounting, Business Accounting*, 652–662.
- Degoey, P. (2000). Contagious justice: Exploring the social construction of justice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *22*, 51–102.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). “ Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study”: Correction to Demerouti, Bakker, and Halbesleben (vol 20, p 457, 2015). *Journal of Occupational Health Psychology*, *20*(4), 469.
- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*. <https://doi.org/10.1080/13032917.2011.597934>
- Devonish, D., & 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*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x>
- Dick, G. P. M., & Rayner, C. (2013). Negative Interpersonal Behavior at Work: An Evidence Based Classification of Workplace Bullying. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, *3*(4), 95–108.
- Diefendorff, J. M., & Mehta, K. (2007). The Relations of Motivational Traits With Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.967>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, *11*(3), 618–634.
- Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A., & Schulz, M. (2003). The impact of community violence and an organization's procedural justice climate on workplace aggression. *Academy of Management Journal*, *46*(3), 317–326.
- Dill, J. C., & Anderson, C. A. (1995). Effects of frustration justification on hostile aggression. *Aggressive Behavior*, *21*(5), 359–369.
- Dirican, A. H., & Erdil, O. (2020). The influence of ability-based emotional intelligence on discretionary workplace behaviors. *Journal of Human Behavior in the Social*

*Environment*. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1687388>

- Douglas, S. C., Kiewitz, C., Martinko, M. J., Harvey, P., Kim, Y., & Chun, J. U. (2008). Cognitions, emotions, and evaluations: An elaboration likelihood model for workplace aggression. *Academy of Management Review*, *33*(2), 425–451.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum Jr, J. W. (1975). Environmental uncertainty: The construct and its application. *Administrative Science Quarterly*, 613–629.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 517–554.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *57*(1), 61–94.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500.
- El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model. *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726710364163>
- Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly*, *24*(6), 858–881.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.365>
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. In *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786086>
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employees’ deviant behaviors. In *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/02621710710726035>
- Fagbohunge, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n5p207>
- Fairhurst, G. T., & Chandler, T. A. (1989). Social structure in leader-member interaction. *Communications Monographs*, *56*(3), 215–239.
- Farhadi, H., Fatimah, O., Nasir, R., & Wan Shahrazad, W. S. (2012). Agreeableness and conscientiousness as antecedents of deviant behavior in workplace. *Asian Social Science*. <https://doi.org/10.5539/ass.v8n9p2>
- Fein, E. C., Tziner, A., Lusky, L., & Palachy, O. (2013). Relationships between ethical climate,



- justice perceptions, and LMX. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437731311321913>
- Fida, R., Paciello, M., Barbaranelli, C., Tramontano, C., & Fontaine, R. G. (2014). The role of irritability in the relation between job stressors, emotional reactivity, and counterproductive work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713550>
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). “Yes, I Can”: the protective role of personal self-efficacy in hindering counterproductive work behavior under stressful conditions. *Anxiety, Stress and Coping*. <https://doi.org/10.1080/10615806.2014.969718>
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653–666.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
- Folger, R., & Lewis, D. (1993). *Self-appraisal and fairness in evaluations*.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 361–382.
- Forret, M., & Love, M. S. (2008). Employee justice perceptions and coworker relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 248–260.
- Fox, S., & Freeman, A. (2011). Narcissism and the deviant citizen: A common thread in CWB and OCB. *Research in Occupational Stress and Well Being*. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2011\)0000009009](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2011)0000009009)
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6)
- Fox, S., & Spector, P. E. (2005). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (Vol. 151). American Psychological Association Washington, DC.
- 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*. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>
- Galić, Z., & Ružojčić, M. (2017). Interaction between implicit aggression and dispositional self-control in explaining counterproductive work behaviors. *Personality and Individual Differences*, 104, 111–117.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479–514.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural

- tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1225>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.82.6.827>
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Sage.
- Giap, B. N., Hackermeier, I., Jiao, X., & Wagdarikar, S. P. (2005). Organizational citizenship behavior and perception of organizational justice in student jobs. *Psychology of Excellence Instructional Design, Job Analysis & Job Design*, 2–14.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370–403.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601–616.
- Glueck, W. F. (1969). Organization change in business and government. *Academy of Management Journal*, 12(4), 439–449.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, 8(6), 593–611.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161–178.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In *Research in Organizational Behavior*.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131.
- Graen, George B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, George B, Hui, C., & Taylor, E. A. (2006). Experience-based learning about LMX leadership and fairness in project teams: A dyadic directional approach. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 448–460.
- Greco, L. M., O’Boyle, E. H., & Walter, S. L. (2015). Absence of malice: A meta-analysis of nonresponse bias in counterproductive work behavior research. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0037495>
- Greenberg, J, Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, Jerald. (1990a). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568.
- Greenberg, Jerald. (1990b). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal*

of Management. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

- Greenberg, Jerald. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Lustice\_in\_the\_workplace I--Approaching\_fairness\_in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, Jerald, & Leventhal, G. S. (1976). Equity and the use of overreward to motivate performance. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.34.2.179>
- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<897::AID-JOB975>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<897::AID-JOB975>3.0.CO;2-Z)
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591>
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional Work Behaviors in Organizations. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*.
- Grijalva, E., & Newman, D. A. (2015). Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, big five personality, and narcissism's facet structure. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12025>
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Haaland, S. A. (2002). Understanding organizational citizenship and counterproductive work behaviors: Examining interactions utilizing an organizational versus interpersonal categorization strategy. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., El Qadri, Z. M., & Prajogo, W. (2020). The Influence of Organizational Justice and Positive Organizational Behavior: Systematic Review and Call for Future Research. *The Journal of Social Sciences Research*. <https://doi.org/10.32861/jssr.61.67.84>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis 7th Edition Pearson Prentice Hall*. JOUR.
- Hannah, S. T., Woolfolk, R. L., & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.586>
- Harold, C. M., Oh, I. S., Holtz, B. C., Han, S., & Giacalone, R. A. (2016). Fit and frustration as drivers of targeted counterproductive work behaviors: A multifoci perspective. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000150>
- Harris, K. J., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2007). The moderating effects of justice on the relationship between organizational politics and workplace attitudes. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9054-9>
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture,



- Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Hasanati, N., Winarsunu, T., & Karina, V. D. (2018). *The Influence of Interpersonal Conflict on Counterproductive Work Behaviour Mediated by Job Stress*. <https://doi.org/10.2991/acpch-17.2018.17>
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations* Wiley. *New York*.
- Henle, C. A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. In *Journal of Managerial Issues*.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228–238.
- Hill, C. L. (1998). *The effect of gender and sex-role stereotypes on leader-member exchange relations and upward influence tactics*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639702300602>
- Hofmann, D. A., Griffin, M. A., & Gavin, M. B. (2000). *The application of hierarchical linear modeling to organizational research*.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader-member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 170.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *Sociological Quarterly*. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1982.tb01016.x>
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity, and employee theft. *Social Forces*, 62(2), 398–418.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013a). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.1825>
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2013b). Interpersonal Justice and Deviance: The Moderating Effects of Interpersonal Justice Values and Justice Orientation. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206310390049>
- Homans, G. C. (1961). Its elementary forms. *Social Behavior*, 119(3), 488–531.
- Hsi, E. (2017). An Examination of Predictors of Counterproductive Work Behaviors: Personality Traits and Transformational Leadership. In *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Huang, C.-C., You, C.-S., & Tsai, M.-T. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics*, 19(4), 513–529.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., & Jackson, G. B. (1982). *Meta-analysis: Cumulating research findings across studies* (Vol. 4). Sage Publications, Inc.

- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- James, L., Mulaik, S., & Brett, J. M. (1982). *Causal analysis: Assumptions, models, and data*.
- Jawad, M., Raja, S., Abraiz, A., & Tabassum, T. M. (2012). Role of organizational justice in organizational commitment with moderating effect of employee work attitudes. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(4), 39–45.
- Jawahar, I. M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00189-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00189-7)
- Jensen, J. M., & Patel, P. C. (2011). Predicting counterproductive work behavior from the interaction of personality traits. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.016>
- Jensen, O. B., Kesselring, S., & Sheller, M. (2018). *Mobilities and complexities*. Routledge.
- Jepsen, D. M., & Rodwell, J. J. (2009). Justice in the workplace: The centrality of social versus judgmental predictors of performance varies by gender. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585190903175639>
- Jha, S. S. (2013). Leader-Member Exchange: A Critique of Theory & Practice. *Journal of Management & Public Policy*.
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.563>
- Jones, D. A., & Martens, M. L. (2008). The mediating role of overall fairness and the moderating role of trust certainty in justice-criteria relationships: the formation and use of fairness heuristics in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.577>
- Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2005). The effects of overhearing peers discuss an authority's fairness reputation on reactions to subsequent treatment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 363.
- Ju, D., Xu, M., Qin, X., & Spector, P. (2019). A Multilevel Study of Abusive Supervision, Norms, and Personal Control on Counterproductive Work Behavior: A Theory of Planned Behavior Approach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/1548051818806289>
- Katerberg, R., & Hom, P. W. (1981). Effects of within-group and between-groups variation in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 218.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). *Emotional Abuse in the Workplace*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*. 201–235.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.014>

- Kess, M., Stärke, C., & Henle, P. (2017). Unloading mit Einlagen, Orthesen und Federn. *Der Orthopäde*, 46(7), 575–582.
- Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B., & Spector, P. E. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor-strain process. *Negotiation and Conflict Management Research*. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12009>
- Khan, A. K., Quratulain, S., & Crawshaw, J. R. (2013). The Mediating Role of Discrete Emotions in the Relationship Between Injustice and Counterproductive Work Behaviors: A Study in Pakistan. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9269-2>
- Kickul, J. (2001). When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. *Journal of Business Ethics*, 29(4), 289–307.
- Kickul, J., & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1023/A:1011105132252>
- Kickul, J. R., Neuman, G., Parker, C., & Finkl, J. (2001). Settling the score: The role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(2), 77–93.
- Kim, T.-Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader--member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216–231.
- Kirkman, B. L., Jones, R. G., & Shapiro, D. L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the “resistance barrier” to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 74–92.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal and emergent process. In *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. <https://doi.org/10.1177/001872679504800703>
- Klotz, A. C., & Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*. <https://doi.org/10.1108/17511341311286222>
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920630002600306>
- Kozlowski, S. W. J. (2012). *The Oxford handbook of organizational psychology, Vol. 1*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*, 9.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. In *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Kulas, J. T., McInnerney, J. E., DeMuth, R. F., & Jadwinski, V. (2007). Employee satisfaction and theft: Testing climate perceptions as a mediator. *The Journal of Psychology*, 141(4),

- Kulas, J. T., & Stachowski, A. A. (2009). Middle category endorsement in odd-numbered Likert response scales: Associated item characteristics, cognitive demands, and preferred meanings. *Journal of Research in Personality, 43*(3), 489-493.
- Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review, 17*(2), 212–237.
- Kumari, N., & Singh, D. (2018). Impact of organizational culture on employee performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*.  
<https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i6/128442>
- Kwak, A. (2006). 55 The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator. In *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*.
- Kwak, W. J., Lee, M. H., & Shim, J. H. (2013). *Cross-Level Effect of LMX Differentiation on Subordinate Distributive Justice Perception and Work Behaviors: Buffering Role of Team-Oriented HR Practices*. <https://doi.org/10.14257/astl.2013.34.10>
- Kwak, W. J., Lee, M. H., & Shim, J. H. (2014). Joint effect of LMX differentiation and team-oriented HR practices on subordinate distributive justice perception and discretionary work behavior. *Information (Japan)*.
- Langkamp Jacobson, K. J. (2009). Contextual and individual predictors of counterproductive work behaviors. *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Lau, V. C. S., Au, W. T., & Ho, J. M. C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. In *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1023/A:1025035004930>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. In *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 25*(1), 217–244.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist, 46*(8), 819.
- Le Blanc, P. M., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.006>
- Le Roy, J., Bastounis, M., & Poussard, J. M. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 40*(8), 1341–1355.
- LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.444>



- Lebrón, M., Tabak, F., & Rubena, E. (2018). Counterproductive Work Behaviors toward Organization and Leader-Member Exchange: The Mediating Roles of Emotional Exhaustion and Work Engagement. *Journal of Organization Management*. Vol.19, 159-173
- Lee, A. (2015). *Leader-member exchange and attitudes: a theoretical and empirical integration*. Aston University.
- Lee, H.-R., Murrmann, S. K., Murrmann, K. F., & Kim, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees' turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19(2), 97–114.
- Lee, R. T., Brotheridge, C. M., Gonzalez-Mulé, E., Degeest, D. S., Mount, M. K., & Kiersch, C. E. (2013). Gender differences in personality predictors of counterproductive behavior. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0397>
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 91.
- Levine, E. L. (2010). Emotion and power (as social influence): Their impact on organizational citizenship and counterproductive individual and organizational behavior. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.011>
- Levy, S., & Ritti, R. R. (2003). *Instructor Manual for The Ropes to Skip and Ropes to Know*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Lewis, S. (2013). *Social justice: A global perspective*. In *Social Work with Groups*. Routledge.
- Li, A., & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. In *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206308330557>
- Li, A., Cropanzano, R., & Benson, L. (2007). Intraunit justice climate: Explication and validation of a new construct. *Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA*.
- Liao, E. Y., & Hui, C. (2019). A resource-based perspective on leader-member exchange: An updated meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 1–54.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.242>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674.
- Lim, S., Cortina, L. M., & Magley, V. J. (2008). Personal and Workgroup Incivility: Impact on Work and Health Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.95>
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 331.
- Livengood, R. S., & Reger, R. K. (2010). That's our turf! Identity domains and competitive dynamics. *Academy of Management Review, 35*(1), 48–66.
- Low, Y. M., & et al. (2019). Impact of abusive supervision on counterproductive work behaviors of nurses. *Asia Pacific Journal of Human Resources.*
- Lucas, G. M., & Friedrich, J. (2005). Individual differences in workplace deviance and integrity as predictors of academic dishonesty. In *Ethics and Behavior*. [https://doi.org/10.1207/s15327019eb1501\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327019eb1501_2)
- Lucas, T., Kamble, S. V., Wu, M. S., Zhdanova, L., & Wendorf, C. A. (2016). Distributive and Procedural Justice for Self and Others: Measurement Invariance and Links to Life Satisfaction in Four Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/0022022115615962>
- Ma, J., & Liu, C. (2019). The moderating effect of emotional intelligence on the relationship between supervisor conflict and employees' counterproductive work behaviors. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2017-0140>
- Ma, L., & Qu, Q. (2010). Differentiation in leader--member exchange: A hierarchical linear modeling approach. *The Leadership Quarterly, 21*(5), 733–744.
- MacKinnon, David P, Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annu. Rev. Psychol., 58*, 593–614.
- MacKinnon, David Peter. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge.
- Mahd, S., Ibrahim, M., & Armia, S. (2018). The Role of Negative Emotions on the Relationship of Job Stress and Counterproductive Work Behavior (Research on Public Senior High School Teachers). *International Journal of Asian Social Science*. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2018.82.77.84>
- Man, D. C., & Lam, S. S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: a cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(8), 979–1001.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. In *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.647>
- Marcus, B., Taylor, O. A., Hastings, S. E., Sturm, A., & Weigelt, O. (2016). The structure of counterproductive work behavior: A review, a structural meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management, 42*(1), 203–233.
- Margoni, F., Baillargeon, R., & Surian, L. (2018). Infants distinguish between leaders and bullies. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. <https://doi.org/10.1073/pnas.1801677115>
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective. *International*

- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/1556364>
- Matta, F. K., Erol-Korkmaz, H. T., Johnson, R. E., & Biçaksız, P. (2014). Significant work events and counterproductive work behavior: The role of fairness, emotions, and emotion regulation. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.1934>
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B., & Goldstein, H. (2007). The precursors and products of justice climates: Group leader antecedents and employee attitudinal consequences. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00096.x>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2019). Emotional Intelligence, OCB, and CWB: A Meta-Analysis of Mediators and Cross-Cultural Moderators. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2019.10112abstract>
- Mikula, G., Petri, B., & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20(2), 133–149.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 51–57.
- Mingzheng, W., Xiaoling, S., Xubo, F., & Youshan, L. (2014). Moral identity as a moderator of the effects of organizational injustice on counterproductive work behavior among chinese public servants. *Public Personnel Management*. <https://doi.org/10.1177/0091026014533898>
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.99>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249–265.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.



- Mossholder, K. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(99\)80072-5](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(99)80072-5)
- Mossholder, Kevin, Bennett, N., & Martin, C. L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(2), 131–141.
- Mowday, R. T. (1991). Equity theory predictions of behavior in organizations. *Motivation and Work Behavior*, 5, 111–131.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44(1), 195–229.
- Murphy, K. R. (1993). Honesty in the workplace. *The Cypress Series in Work and Science*.
- Nasir, M., & Bashir, A. (2012). Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan. *International Journal of Social Economics*. <https://doi.org/10.1108/03068291211205677>
- Nasir, N., Khaliq, C., & Rehman, M. (2017). An Empirical Study on the Resilience of Emotionally Intelligent Teachers to Ostracism and Counterproductive Work Behaviors in Context of the Higher Educational Sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*.
- Naumann, S. E., & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/1556416>
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–419.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). *Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective*.
- 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*. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Nielsen, M., Notelaers, G., & Einarsen, S. (2010). Measuring Exposure to Workplace Bullying. In *Bullying and Harassment in the Workplace*. <https://doi.org/10.1201/ebk1439804896-9>
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- O'Donnell, P., Richards, M., Pearce, S., & Romero, E. (2012). Gender Differences in Monitoring and Deviant Peers as Predictors of Delinquent Behavior Among Low-Income Urban African American Youth. *Journal of Early Adolescence*. <https://doi.org/10.1177/0272431610397661>
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225–253.
- Oliveira, L. B. D., Moreno Junior, V. D. A., & Gonçalves, R. C. (2020). Individual and

- situational antecedents of counterproductive work behaviors. *BAR-Brazilian Administration Review*, 17(3).
- O'Neill, T. A., Lewis, R. J., & Carswell, J. J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.05.025>
- Ogunbamila, B. (2017). An Examination of the Relationship between Perceived Injustice, Workplace Neutralization and Corrupt Tendencies: A Study on Employees in Nigeria. *South Asian Journal of Management*.
- Ohana, M. (2014). A multilevel study of the relationship between organizational justice and affective commitment. *Personnel Review*, 43(5), 654–671.
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x>
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive Meta-Analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.679>
- Organ, D. W. (1990). *The Motivational Basis Of Organizational Citizenship Behaviour, Research In Organizational Behaviour Journal, Vol: 12*. JAI Press Inc., ABD.
- Ostroff, C. (1993). The Effects of Climate and Personal Influences on Individual Behavior and Attitudes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. <https://doi.org/10.1006/obhd.1993.1045>
- Pablo Zoghbi-Manrique de, L., & Domingo, V.-T. (2007). Investigating the effects of procedural justice on workplace deviance: Do employees' perceptions of conflicting guidance call the tune? *International Journal of Manpower*.
- Palupi, M., & Tjahjono, H. K. (2016). A model of religiosity and organizational justice: The impact on commitment and dysfunctional behavior. *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016*.
- Pan, W., Sun, L. Y., & Chow, I. H. S. (2012). Leader-Member Exchange and Employee Creativity: Test of a Multilevel Moderated Mediation Model. *Human Performance*. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721833>
- Parboteeah, K. P., Chen, H. C., Lin, Y. T., Chen, I. H., Lee, A. Y. P., & Chung, A. (2010). Establishing Organizational Ethical Climates: How Do Managerial Practices Work? *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0527-9>
- Parmerlee, M. A., Near, J. P., & Jensen, T. C. (1982). Correlates of whistle-blowers' perceptions of organizational retaliation. *Administrative Science Quarterly*, 17–34.
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y., & Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.020>
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do

- bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 126–134.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.336>
- Phillips, J. M., Douthitt, E. A., & Hyland, M. A. M. (2001). The role of justice in team member satisfaction with the leader and attachment to the team. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.316>
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M., & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader--member exchange accentuate the effects of organizational justice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 273–298.
- Pillai, R., Scandura, T. A., & Williams, E. A. (1999). Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490838>
- Powell, C. N., & Butterfield, D. A. (1978). The case for subsystem climates in organizations. *Academy of Management Review*, 3(1), 151–157.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. (2013). Bad Behavior in Groups: The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units. *Group and Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/1059601113479399>
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615.
- Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Research & Development*.
- Purnomo, R. (2013). Analysis Multilevel And Cross Level In The Field Organizational Behaviour (The Example Of Explanation Of Organizational Justice Climate). *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 2(1).
- Rahim, A. R. A., Shabudin, A., & Nasurdin, A. M. (2012). Effects of Job Characteristics on Counterproductive Work Behavior Among Production Employees: Malaysian Experience. *International Journal of Business and Development Studies*.
- Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.11.002>
- Rasouli, R., & Haghtaali, M. (2006). Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches. *Turkish Public Administration Annual*.
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (Vol. 2). Newbury Park, CA:sage.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458.

- Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z. W. (2015). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness*, 6(1), 111–122.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P., Krebs, S. A., & Tang, R. L. (2005). The Role Of Leader-Member Exchange In The Psychological Contract Breach--Subordinates'performance Relationship. *Academy of Management Proceedings*, 2005(1), I1--I6.
- Robbins, S. P., Judge, T., & others. (2012). *Essentials of organizational behavior*.
- Roberson, Q. M. (2006a). Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 177–192.
- Roberson, Q. M. (2006b). Justice in teams: The effects of interdependence and identification on referent choice and justice climate strength. *Social Justice Research*, 19(3), 323–344.
- Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(3), 595–607.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<525::AID-JOB40>3.0.CO;2-T)
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658–672.
- Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206305280115>
- Roman, C. W. (2018). Using a Model of Emotional Self-Efficacy in Predicting Work Outcomes. In *ProQuest Dissertations and Theses*.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Rotundo, M., & Xie, J. L. (2008). Understanding the domain of counterproductive work behaviour in China. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585190801991400>
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 515–546.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)
- Rupp, D. E., & Paddock, E. L. (2010). Chapter 9 From justice events to justice climate: A multi-level temporal model of information aggregation and judgment'. *Fairness and*



*Groups (Research on Managing Groups and Teams, Volume 13). Emerald Group Publishing Limited, 245–273.*

- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2002). Counterproductive behaviors at work. *Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.). (2001). Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology. Sage.*
- Salami, S. O. (2010). Job stress and counterproductive work behaviour: Negative affectivity as a moderator. *The Social Sciences, 5(6)*, 486–492.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly, 224–253.*
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment, 10(1–2)*, 117–125.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Anderson, N. (2013). Personality and counterproductive work behavior. In *Handbook of personality at work* (pp. 644–670). Routledge.
- Santos, A., & Eger, A. (2014). Gender differences and predictors of workplace deviance behaviour: The role of job stress, job satisfaction and personality on interpersonal and organisational deviance. *International Journal of Management Practice*. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2014.060541>
- Scandura, T. A. (1999). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. *Leadership Quarterly, 10(1)*, 25–40. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80007-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80007-1)
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically. An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.579>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay 1. *Personnel Psychology, 28(4)*, 447–479.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40(3)*, 437–453.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology, 36(1)*, 19–39.
- Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., & Tepper, B. J. (1992). Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement, 52(1)*, 135–147.
- Schyns, B., Meindl, J. R., & Croon, M. A. (2007). The romance of leadership scale: Cross-cultural testing and refinement. *Leadership, 3(1)*, 29–46.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.2307/20159585>
- Sekaran, U. (2011). Research Methods for business Edisi I and 2. *Jakarta: Salemba Empat.*
- Seo, J. J. (2016). *The Effects of Leader-member Exchange (LMX) Social Comparisons on Employees Work Behaviors*. Arizona State University.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived

- organizational support, leader--member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Shahid Tufail, M., Muneer, S., & Manzoor, M. (2017). How Organizational Rewards and Organizational Justice Affect the Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Analysis of Pakistan Service Industries. *City University Research Journal Special Issue: AIC, Malaysia PP*.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Shaw, M. E., & Wright, J. M. (1967). *Scales for the measurement of attitudes*. McGraw-Hill.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., & Barksdale, K. (1999). Measurement of transactional and exchange relationships. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA*.
- Shoss, M. K., Jundt, D. K., Kobler, A., & Reynolds, C. (2016). Doing Bad to Feel Better? An Investigation of Within- and Between-Person Perceptions of Counterproductive Work Behavior as a Coping Tactic. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2573-9>
- Simon, S. K. L., John, S., & Samuel, A. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.432>
- Siswanti, Y. (2005). *Pengaruh Multidimensi Komitmen Organisasional Terhadap Intensi Keluar dalam Seting Perawat di Yogyakarta*. " . EMPIRIKA.
- Siswanti, Y., Tjahjono, H. K., Hartono, A., & Prajogo, W. (2020). Organizational justice climate: Construct measurement and validation. *Test Engineering and Management*.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Snyder, M., Berscheid, E., & Glick, P. (1985). Focusing on the Exterior and the Interior. Two Investigations of the Initiation of Personal Relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.6.1427>
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99–111.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.002>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior. Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/S1053->

- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior*. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 151–174).
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, *33*(5), 724–751.
- Srikanth, P. B., & Gurunathan, L. (2013). Interactional Justice and Job Mobility Preparedness: Mediating Role of Leader-Member Exchange (LMX). *IUP Journal of Organizational Behavior*.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 224–237.
- STORMS, P. L., & SPECTOR, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of Occupational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00255.x>
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Benjamin-Cummings Publishing Company.
- SUN, X., YAN, M., & CHU, X. (2014). Passive Mood and Work Behavior: The Cross-level Mediating Effect of Zhong-Yong Thinking Style. *Acta Psychologica Sinica*. <https://doi.org/10.3724/sp.j.1041.2014.01704>
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *55*(1), 23–40.
- Tang, T.-W., & Tang, Y.-Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(3), 885–895.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993162>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H.H. (1959). *The social psychology of groups*. NY: John Wiley & Sons.
- Thompson, G., & others. (2003). *Between hierarchies and markets: the logic and limits of*



*network forms of organization*. Oxford University Press on Demand.

- Tianya, L. I. (2015). Organizational culture & employee behavior (Case study). *Lahden Ammattikorkeakoulu Lahti University of Applied Science*, 1–53.
- Tjahjono, H. K. (2011). The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences to individual satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*.
- Tjahjono, H. K., Fachrunnisa, O., & Palupi, M. (2019). Configuration of organisational justice and social capital: Their impact on satisfaction and commitment. *International Journal of Business Excellence*. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.097957>
- Tucker, J. S. (2006). The multilevel effects of occupational stress on counterproductive work behavior: A longitudinal study in a military context. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*.
- Tufail, M. S., Mahesar, H. A., & Pathan, S. K. (2017). Organizational justice, task and contextual performance: empirical analysis for front line managers. *Grassroots*, 51(1), 269–281.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Tyler, T., Degoey, P., & Smith, H. (1996). Understanding why the justice of group procedures matters: A test of the psychological dynamics of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 913–930.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 115–191). Elsevier.
- Uche, I. I., George, O., & Abiola, W. (2017). Counterproductive Work Behaviors: a Socio-Demographic Characteristic-Based Study among Employees in the Nigerian Maritime Sector. *Acta Universitatis Sapientiae, Economics and Business*. <https://doi.org/10.1515/auseb-2017-0006>
- van Zyl, C. J. J., & de Bruin, G. P. (2018). Predicting counterproductive work behavior with narrow personality traits: A nuanced examination using quantile regression. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.04.014>
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151>
- Vartia, M., & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/13594320143000870>
- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017). Perceived organizational support as the mediator of the relationships between high-performance work practices and counter-productive work behavior: Evidence from airline industry. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2016.12.001>
- Vidyardhi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where Do I Stand? Examining the Effects of Leader-Member Exchange Social Comparison on Employee Work Behaviors. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0020033>

- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.160>
- Vilianueva, L. S. (2006). *An examination of the role of self-control in the prediction of counterproductive work behaviors: Does cognition matter?* ProQuest.
- Wahyu Ariani, D. (2013). The Relationship between Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, and Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n2p46>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 251–265.
- Wang, C.-J. (2016). Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 969–987.
- Wang, M.-L. (2009). Does organizational support promote citizenship in service settings? The moderating role of service climate. *The Journal of Social Psychology*, 149(6), 648–676.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677.
- Wat, D., & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors. *Personnel Review*.
- Waters, L. K., Roach, D., & Batlis, N. (1974). Organizational climate dimensions and job-related attitudes. *Personnel Psychology*.
- Waters, M. (1994). *Modern sociological theory*. Sage.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion* New York. NY: Springer-Verlag.
- Whelpley, C. E., & McDaniel, M. A. (2016). Self-esteem and counterproductive work behaviors: a systematic review. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2014-0008>
- Wilkin, C. L., & Connelly, C. E. (2015). Green with envy and nerves of steel: Moderated mediation between distributive justice and theft. *Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.039>
- Williams, E. A., Scandura, T. A., Pissaris, S., & Woods, J. M. (2016). Justice perceptions, leader-member exchange, and upward influence tactics. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2013-0021>

- Woltman, H., Feldstain, A., MacKay, J. C., & Rocchi, M. (2012). An introduction to hierarchical linear modeling. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*. <https://doi.org/10.20982/tqmp.08.1.p052>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, *14*(3), 361–384.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.768>
- Yaghoubi, M., Afshar, M., & Javadi, M. (2012). A study of relationship between the organizational justice and organizational citizenship behavior among nurses in selected hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*.
- Yaghoubi, N.-M., Salehi, M., & Moloudi, J. (2011). Improving service quality by using organizational citizenship behavior: Iranian evidence. *Iranian Journal of Management Studies*, *4*(2), 79–97.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, *92*(3), 681–692.
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. Bin. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Yrle, A. C., Hartman, S., & Galle, W. P. (2002). An investigation of relationships between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/13632540210807099>
- Yukl, G. (1997). Effective leadership behavior: A new taxonomy and model. *Eastern Academy of Management International Conference, Dublin, Ireland, June*.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(4), 289–299.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). *Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations*. In Fox, S. Dan Paul, E. Spector (editor). *Counterproductive Work Behavior Investigations of Actors and Targets*. Washington DC: American Psychological Association.
- Zhang, L., Qiu, Y., & Teng, E. (2017). Cross-level relationships between justice climate and organizational citizenship behavior: perceived organizational support as mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *45*(3), 387–397.
- Zhang, Z., Zyphur, M. J., & Preacher, K. J. (2009). Testing multilevel mediation using hierarchical linear models: Problems and solutions. *Organizational Research Methods*, *12*(4), 695–719.
- Zhao, H., Kessel, M., & Kratzer, J. (2014). Supervisor-subordinate relationship, differentiation, and employee creativity: A self-categorization perspective. In *Journal of Creative Behavior*. <https://doi.org/10.1002/jocb.46>
- Zhao, J., Xiao, S., Mao, J., & Liu, W. (2018). The buffering effect of Machiavellianism on the

relationship between role conflict and counterproductive work behavior. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01776>

Zhong, J. A., Lam, W., & Chen, Z. (2011). Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9163-2>

Zottoli, M. A. (2003). *Understanding the process through which breaches of the psychological contract influence feelings of psychological contract violation: an analysis incorporating causal, responsibility and blame attributions*. The Ohio State University.



Yogyakarta, Desember 2018  
Hal: Permohonan mengisi kuesioner

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Dosen  
UPN "Veteran" Yogyakarta, UPN "Veteran" Jatim,  
dan  
UPN "Veteran" Jakarta  
Di tempat

Dengan hormat,

Saya adalah dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Prodi Manajemen di UPN "Veteran" Yogyakarta yang saat ini sedang menyelesaikan penelitian disertasi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif (*Counterproductive Work Behaviour/CWB*).

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan dan kesedian Bapak/Ibu Dosen berkenan meluangkan waktu mengisi kuesioner terlampir, dengan menjawab pertanyaan yang ada sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu saat ini. Jawaban dari bapak/Ibu nantinya tidak diolah secara individu, melainkan secara keseluruhan. Tidak ada jawaban yang salah, sehingga apapun jawaban Bapak/Ibu sama sekali tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja Bapak/Ibu di institusi ini.

Data-data yang saya peroleh hanya dipergunakan untuk kepentingan akademik.

Untuk mengembalikan kuesioner yang sudah bapak/Ibu isi lengkap, mohon dimasukkan kembali ke dalam plastik dan akan saya ambil lebih kurang 7 (tujuh) hari dari saat saya menyerahkan kuesioner ini kepada Bapak/Ibu.

Partisipasi Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini sangat saya harapkan. Atas kerjasama, dukungan, budi baik, dan perhatian Bapak/Ibu **berkenan mengisi kuesioner ini dengan lengkap**, saya ucapkan banyak terima kasih. Semoga Bapak/Ibu senantiasa sukses dan diridhoi oleh-Nya dalam menjalankan amanah turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Aamiin.

Hormat saya,



Yuni Siswanti  
Phone: 0812 273 1333  
Email: [yuni.siswanti@upnyk.ac.id](mailto:yuni.siswanti@upnyk.ac.id)  
[yuni\\_sis2@yahoo.co.id](mailto:yuni_sis2@yahoo.co.id)

**Bagian I**

1. **Nama Institusi** : (beri tanda centang / v yang sesuai ) pada kolom pilihan

Perguruan Tinggi	Pilihan
UPN “Veteran” Yogyakarta	
UPN “Veteran” Jawa Timur	
UPN “Veteran” Jakarta	

2. **Status Kepegawaian**: (beri tanda centang / v yang sesuai ) pada kolom pilihan

Status Kepegawaian	Pilihan
PNS	
Non PNS	

3. **Prodi** : (beri tanda centang / v yang sesuai ) pada kolom pilihan

No.	Prodi	Pilihan
1.	Administrasi Bisnis	
2.	Administrasi Publik	
3.	Agrobisnis / Agribisnis	
4.	Agroteknologi	
5.	Akuntansi	
6.	Arsitektur	
7.	Desain Komunikasi Visual	
8.	Diploma Akuntansi	
9.	Diploma Fisioterapi	
10.	Diploma Keperawatan	
11.	Diploma Keuangan dan Perbankan	
12.	Diploma Manajemen Informatika	
13.	Diploma Teknik Kimia	
14.	Ekonomi Pembangunan	
15.	Ekonomi Syariah	
16.	Farmasi	
17.	Hubungan Masyarakat	
18.	Ilmu Administrasi Bisnis	
19.	Ilmu Administrasi Negara	
20.	Ilmu Gizi	
21.	Ilmu Hubungan Internasional	
22.	Ilmu Hukum (S2)	



23.	Ilmu Hukum (S1)	
24.	Ilmu Keperawatan	
25.	Ilmu Komunikasi	
26.	Ilmu Politik	
27.	Ilmu Studi Pembangunan	
28.	Ilmu Tanah	
29.	Keperawatan	
30.	Kesehatan Masyarakat	
31.	Komunikasi	
32.	Magister Agrobisnis / Magister Agribisnis	
33.	Magister Agroteknologi	
34.	Magister Akuntansi	
35.	Magister Ekonomi Pembangunan / Ilmu Ekonomi	
36.	Magister Ilmu Lingkungan	
37.	Magister Manajemen	
38.	Magister Manajemen Bencana	
39.	Magister Teknik Geologi	
40.	Magister Teknik Pertambangan	
41.	Magister Teknik Industri	
42.	Manajemen	
43.	Manajemen Informatika	
44.	Ners	
45.	Pendidikan Dokter	
46.	Profesi Dokter	
47.	Sistem Informasi	
48.	Sistem Informatika	
49.	Teknik Elektro	
50.	Teknik Geofisika	
51.	Teknik Geologi	
52.	Teknik Geomatika	
53.	Teknik Industri	
54.	Teknik Informatika	



55.	Teknik Kimia	
56.	Teknik Lingkungan	
57.	Teknik Mesin	
58.	Teknik Metalurgi	
59.	Teknik Pangan	
60.	Teknik Perkapalan	
61.	Teknik Perminyakan	
62.	Teknik Pertambangan	
63.	Teknik Sipil	
64.	Doktor (S3) Teknik Geologi	
65.	Prodi lain (di luar nomor 1 sd 64): .....	

4. **Usia** (beri tanda centang / v yang sesuai ) pada kolom pilihan

Usia	Pilihan
<26 tahun	
26 – 30 tahun	
31 – 35 tahun	
36 – 40 tahun	
41 – 45 tahun	
46 - 50 tahun	
51 - 55 tahun	
56 - 60 tahun	
>60 tahun	

5. **Jenis Kelamin** (beri tanda centang / v yang sesuai ) pada kolom pilihan

Jenis Kelamin	Pilihan
Laki - laki	
Perempuan	

6. **Pendidikan Terakhir** (beri tanda centang / v yang sesuai ) pada kolom pilihan

Pendidikan Terakhir	Pilihan
S1 / D4	
S2	
S3	

7. **Masa Kerja** (beri tanda centang / v yang sesuai ) pada kolom pilihan

Masa Kerja	Pilihan
------------	---------

< 5 tahun	
6 – 10 tahun	
11 – 15 tahun	
16 - 20 tahun	
21 - 25 tahun	
26– 30 tahun	
>30 tahun	

## Bagian 2

Setelah perubahan status dari Perguruan Tinggi Swasta (PTS) menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN), tunjukkan seberapa besar tingkat kesetujuan Bapak/Ibu terhadap pernyataan-pernyataan berikut sesuai dengan yang Bapak/Ibu alami dalam bekerja dengan memberi tanda centang (V) pada kolom yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai.

ASTS	STS	TS	AS	S	SS
amat sangat tidak setuju	sangat tidak setuju	tidak setuju	agak setuju	setuju	sangat setuju

No.	Pernyataan	ASTS	STS	TS	AS	S	SS
<b>Tipe A</b>							
1.	Pengambilan keputusan dari pimpinan di prodi saya, dilaksanakan dengan jelas (aman dari bias).						
2.	Pimpinan di prodi saya menjamin bahwa semua pendapat para pegawai di unit kerja saya diperhatikan sebelum mengambil keputusan.						
3.	Pimpinan di prodi selalu menjelaskan keputusannya kepada para pegawai.						
4.	Pimpinan di prodi saya memberikan informasi tambahan kepada pegawai apabila diminta oleh pegawai.						

5.	Keputusan pimpinan di prodi saya didasarkan atas informasi yang akurat dan lengkap.						
6.	Semua keputusan pimpinan di prodi saya yang berhubungan dengan pegawai dilaksanakan secara konsisten terhadap semua pegawai.						
7.	Semua keputusan pimpinan di prodi saya yang berhubungan dengan pembagian waktu kerja diterapkan secara konsisten terhadap semua pegawai.						
8.	Keputusan yang diambil pimpinan di prodi saya memacu setiap pegawai untuk berkinerja lebih baik.						
9.	Setiap pegawai boleh menyampaikan keberatan terhadap keputusan yang telah diambil oleh pimpinan prodi saya.						
	<b>Tipa B</b>	<b>ASTS</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Beberapa pegawai di prodi saya memperoleh bagian pendapatan lebih banyak dibanding yang sepatutnya diterima.						
2.	Pendapatan yang diterima pegawai di prodi saya dari menjalankan tugas/proyek khusus, sesuai dengan kualitas kerja yang bisa diselesaikan.						
3.	Beberapa pegawai di prodi saya tidak mengerjakan pekerjaan yang menjadi bagian tanggungjawab tim, meskipun memperoleh tingkat pendapatan yang sama dalam sebuah tugas khusus.						
4.	Beberapa pegawai di prodi saya tidak bertanggungjawab pada kewajibannya, meskipun menerima pendapatan yang sama dalam sebuah tugas khusus.						
5.	Beberapa pegawai di prodi saya kurang bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya, meskipun mereka memperoleh						

	pendapatan yang sama dalam sebuah tugas khusus.						
	<b>Tipe C</b>	<b>ASTS</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Pimpinan prodi saya memperlakukan setiap pegawai secara sopan.						
2.	Pimpinan prodi saya menghargai setiap pegawai.						
3.	Pimpinan prodi saya memperlakukan setiap pegawai dengan ramah.						
4.	Pimpinan prodi saya menghindari diri dari perkataan atau komentar yang tidak pantas.						
	<b>Tipe D</b>	<b>ASTS</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Pimpinan prodi saya jujur dalam berkomunikasi dengan setiap pegawai.						
2.	Pimpinan prodi saya mengkomunikasikan setiap informasi dengan detail/rinci pada waktu yang tepat kepada setiap pegawai.						
3.	Pimpinan prodi saya menyesuaikan gaya komunikasinya dengan kebutuhan setiap pegawai.						
4.	Pimpinan prodi saya menjelaskan prosedur kerja dengan teliti kepada setiap pegawai.						
5.	Pimpinan prodi saya menjelaskan prosedur kerja dengan alasan yang jelas.						
	<b>Tipe E</b>	<b>ASTS</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1.	Saya sangat menyukai pribadi pimpinan prodi saya.						
2.	Pimpinan prodi saya adalah tipe orang yang dapat dijadikan seorang teman.						
3.	Saya cukup senang dapat bekerjasama dengan pimpinan prodi saya.						
4.	Pimpinan prodi saya melindungi saya dalam bekerja, meskipun tidak memiliki pengetahuan lengkap tentang diri saya.						

5.	Pimpinan prodi saya membela saya jika saya dipojokkan oleh pegawai lain di institusi ini.						
6.	Pada saat saya membutuhkan dukungan atasan, pimpinan prodi saya membela saya di hadapan pegawai lain.						
7.	Saya rela bekerja untuk pimpinan prodi saya meski melebihi tuntutan tertulis dalam uraian jabatan.						
8.	Saya rela bekerja ekstra di luar waktu kerja wajib, untuk mencapai target yang diharapkan pimpinan prodi saya.						
9.	Saya tidak berkeberatan bekerja keras untuk pimpinan prodi saya.						
10.	Saya kagum terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh pimpinan prodi saya terkait pekerjaannya.						
11.	Saya kagum pada profesionalisme pimpinan prodi saya.						

Setelah perubahan status dari Perguruan Tinggi Swasta (PTS) menjadi Perguruan Tinggi Negeri (PTN), berilah jawaban terhadap setiap pernyataan berikut sesuai dengan yang Bapak/Ibu alami dalam bekerja, dengan memberi **tanda centang (V)** pada kolom yang Bapak/Ibu anggap paling sesuai.

TPSS	HTP	KK	P	SR	SL
Tidak pernah sama sekali	hampir tidak pernah	kadang-kadang	pernah	sering	selalu

No.	Pernyataan	TPSS	HTP	KK	P	SR	SL
	<b>Tipe F</b>						
1.	Mengambil dan atau menggunakan uang milik organisasi ini tanpa izin atasan untuk keperluan pribadi.						
2.	Mengambil dan atau menggunakan barang milik organisasi tanpa izin untuk keperluan pribadi.						

3.	Dengan sengaja merusak barang dan/fasilitas, infrastruktur organisasi.						
4.	Merusak citra positif organisasi.						
5.	Menggunakan peralatan organisasi tidak sesuai <i>standar operational procedur (SOP)</i> .						
6.	Menyebarkan rahasia organisasi kepada pihak lain yang tidak berwenang.						
7.	Mengubah kuitansi untuk mendapat penggantian uang yang lebih banyak dari yang telah dikeluarkan.						
8.	Mengubah informasi penting lain untuk kepentingan pribadi.						
9.	Merasa galau saat melakukan pekerjaan.						
10.	Menghabiskan waktu untuk keperluan pribadi saat jam kerja.						
11.	Melakukan pekerjaan lebih lambat dari yang seharusnya dapat dikerjakan.						
12.	Dengan sengaja mengganggu pegawai lain saat jam kerja.						
13.	Menggunakan fasilitas organisasi untuk kepentingan pribadi.						
14.	Datang terlambat tanpa izin.						
15.	Melakukan pekerjaan tidak sesuai SOP ( <i>Standar Operational Procedure</i> ).						
16.	Dengan sengaja merokok di tempat yang tidak semestinya pada saat jam kerja.						
17.	Tingkat kehadiran rendah.						
18.	Dengan sengaja memperpanjang waktu istirahat.						
19.	Tidak menjaga kebersihan lingkungan kerja.						
20.	Dengan sengaja tidak mencapai target kerja yang disyaratkan oleh institusi ini.						
21.	Dengan sengaja mengkonsumsi minuman						

	beralkohol dan sejenisnya di tempat kerja.						
22.	Memperolok teman kerja.						
23.	Mencemooh pimpinan dengan ucapan kasar.						
24.	Mengeluh tentang sikap pimpinan melalui tulisan.						
25.	Mengejek pimpinan melalui media sosial.						
26.	Memiliki keinginan untuk pindah kerja ke organisasi lain.						
27.	Melakukan aksi demo sebagai perwujudan protes pada sikap dan perilaku pimpinan atas masalah yang sedang Anda hadapi sebagai pegawai.						

**Trima Kasih atas partisipasi Bapak dan Ibu  
Berkenan mengisi kuesioner ini dengan lengkap  
(Yuni Siswanti)**





## LAMPIRAN 2. DATA PRIMER PENELITIAN, DATA UNIT DAN INDIVIDU

### DATA UNIT/KELOMPOK:IKLIM KEADILAN ORGANISASIONAL

NO.	KEADILAN PROSEDURAL	KEADILAN DISTRIBUTIF	KEADILAN INTERPERSONAL	KEADILAN INFORMASIONAL
1	4,06	3,67	5,10	4,23
2	4,29	3,95	4,36	3,57
3	4,47	4,03	5,00	4,15
4	4,83	3,67	4,90	3,97
5	4,33	3,89	5,08	5,20
6	5,57	5,13	5,20	6,00
7	4,72	3,74	4,83	4,71
8	4,30	3,95	4,84	4,11
9	4,07	3,73	4,80	4,20
10	4,44	4,06	5,00	4,58
11	3,43	3,53	4,64	3,96
12	4,17	4,93	5,20	4,28
13	4,00	4,20	3,60	3,60
14	4,07	4,33	4,04	4,04
15	4,27	3,73	4,60	4,32
16	4,03	3,80	4,40	4,20
17	4,43	3,73	3,80	5,28
18	4,75	3,50	5,17	4,80
19	5,19	3,78	5,42	5,27
20	5,14	4,83	5,00	4,80
21	4,77	3,27	5,00	4,96
22	4,90	4,13	5,10	4,84
23	5,13	3,42	5,80	5,40
24	4,14	3,24	4,90	4,25
25	4,30	3,38	4,90	4,42
26	3,80	3,28	4,43	3,44
27	5,06	4,11	5,25	5,03
28	4,36	3,89	5,17	4,13
29	4,22	3,50	5,17	4,80
30	5,03	3,83	5,00	4,57
31	5,11	3,31	5,17	4,63
32	4,93	3,33	5,21	4,95
33	5,03	3,15	5,30	4,80
34	3,74	3,24	4,44	4,80
35	4,69	3,33	4,79	3,77
36	4,70	3,63	5,10	3,76
37	4,73	3,24	5,62	4,85
38	3,57	3,18	4,21	4,13
39	4,06	3,33	4,64	3,78
40	4,55	3,44	5,21	4,54
41	3,44	3,13	4,33	3,47
42	4,37	3,89	5,18	4,44
43	4,11	3,40	4,00	3,53

44	5,00	3,44	4,80	4,52
45	5,03	3,79	5,30	5,00
46	4,50	3,13	5,50	4,87
47	4,91	3,40	4,92	4,83
48	4,67	3,22	5,20	4,68
49	4,77	3,11	5,10	4,80
50	4,90	4,07	5,50	4,88
51	4,94	3,22	5,25	5,23
52	4,92	3,11	4,08	5,00
53	5,23	4,07	5,45	5,14
54	4,93	3,13	4,60	5,04
55	4,93	3,40	4,80	4,72

**DATA VARIABEL INDIVIDU**

**(LMX DAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF / CWB)**

NO	Leader-Member Exchange (LMX)								Perilaku Kerja Kontraproduktif (CWB)						
1	5,00	5,36	3,91	5,00	4,27	3,82	4,73	5,09							
	4,00	4,00	4,36	5,18	2,18	4,64	4,55	3,09							
	5,00	3,91	5,00	5,27	5,18	3,45	4,64	4,91							
	4,18	5,64	4,27	5,18	5,45	5,00	4,45	4,55							
	5,09	4,00	4,64	5,27	2,18	5,00	4,00	5,00							
	3,36	3,55	3,91	5,00	5,00	3,45	2,45	4,64							
	4,18	5,36	4,36	4,36	4,27	5,00	4,91	5,00							
	4,82	4,73	4,18	4,36	5,09	3,45	4,27	4,82							
	3,09	3,82	2,91	4,64	3,27	4,91	3,82	3,09							
	4,27	5,00	4,55	2,00	5,09	3,45	3,82	4,91							
	4,82	3,82	3,45	5,00	5,09	4,45	2,45	4,55							
	5,00	3,09	3,45	3,73	5,09	4,64	5,55	2,27							
	4,36	2,82	3,36	5,00	5,09	4,73	4,27	4,45							
	4,36	3,55	5,00	3,91	5,36	4,73	3,73	4,45							
	3,27	1,73	3,36	4,18	4,91	4,45	3,91	4,45							
	4,45	2,45	4,18	4,55	3,91	4,45	5,36	4,45							
	4,82	5,18	3,45	5,00	5,36	4,27	1,18	5,00							
	1,55	5,45	5,18	4,91	5,36	4,45	1,18	4,73							
	2,18	5,18	2,73	5,73	5,36	5,00	1,18	4,45							
	4,64	4,00	3,45	5,00	5,00	5,91	5,00	4,45							
	4,45	4,00	5,18	4,36	4,91	4,73	4,82	4,45							
	3,82	4,27	2,73	3,64	4,18	4,45	4,64	4,27							
	4,27	4,00	4,73	4,64	5,00	4,45	4,55	4,64							
	4,27	4,00	4,18	4,73	4,18	5,00	4,55	5,27							
	6,00	4,09	4,82	4,45	5,00	4,09	4,36	4,64							
	3,91	3,82	5,00	4,00	4,55	4,45	4,55	5,27							
	3,82	5,64	4,45	2,64	4,55	4,55	4,64	4,82							
	3,00	5,45	4,64	3,73	4,45	4,45	4,82	5,00							
	6,00	2,18	5,00	4,45	3,45	4,45	5,00	5,00							

3,82	4,64	5,18	3,73	4,55	4,55	5,09	5,64													
5,00	4,45	4,36	3,73	5,00	2,73	3,82	4,27													
4,82	4,45	4,36	5,00	4,82	5,00	4,55	4,27													
4,00	4,55	5,27	3,45	4,91	4,27	5,55	5,73													
4,45	5,00	6,00	1,55	4,55	5,00	4,45	3,55													
5,00	5,64	3,55	2,18	4,55	4,09	4,55	4,91													
4,82	5,45	4,64	3,73	4,45	4,45	5,55	4,27													
4,00	2,18	4,45	4,00	4,82	4,27	4,45	4,27													
5,36	4,00	5,27	3,55	3,45	3,09	4,55	5,73													
4,45	5,45	4,45	3,27	4,45	3,45	4,55	4,55													
3,36	2,18	5,00	3,45	5,00	3,82	4,36	4,64													
5,64	4,64	5,00	4,00	4,82	4,00	4,55	5,27													
1,00	4,45	4,09	3,45	4,73	5,64	4,64	4,82													
4,45	3,55	5,45	3,55	4,09	4,45	5,00	5,00													
4,82	4,82	4,09	4,91	3,82	3,55	4,73	4,55													
4,18	4,64	5,45	5,00	4,36	4,00	5,09	4,36													
6,00	4,82	4,36	5,00	3,73	4,36	4,73	4,55													
4,82	4,64	5,00	4,55	4,09	4,00	3,27	4,64													
4,18	3,91	5,00	5,00	4,45	3,00	4,55	5,00													
4,82	4,36	4,36	4,55	3,73	4,00	4,09	5,00													
5,00	4,64	5,45	5,00	4,09	5,00	4,36														

**DATA DISERTASI YUNI SISWANTI**

Resp.								KP				TIPE C		K.IT	TIPE D					KIF	TIP					
	3	4	5	6	7	8	3		4	5	1	4	1		2	3	4	5	1		2	3	4	5	6	
1	5	6	5	5	5	5	5,17	1	2	2	1,67	6	6	6,00	6	6	5	5	5	5,40	5	6	6	6	6	6
2	5	5	6	4	4	4	4,67	3	5	5	4,33	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
3	4	4	5	4	4	4	4,17	2	2	2	2,00	5	5	5,00	4	5	4	5	5	4,60	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4,67	3	3	3	3,00	5	5	5,00	5	5	4	4	4	4,40	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4,17	2	2	2	2,00	5	5	5,00	4	5	3	4	5	4,20	4	4	4	4	4	4
6	5	6	6	5	5	6	5,50	6	6	5	5,67	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	5	6	6	6	6	6
7	3	5	4	4	4	4	4,00	2	2	2	2,00	5	4	4,50	4	3	4	3	4	3,60	3	3	4	3	3	3
8	5	5	4	4	4	3	4,17	4	4	3	3,67	5	5	5,00	5	4	3	3	4	3,80	4	4	4	5	5	4
9	5	5	5	6	5	6	5,33	5	5	5	5,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	6	5	5
10	3	4	2	3	3	3	3,00	2	2	2	2,00	4	4	4,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3
11	5	5	5	5	5	4	4,83	3	4	3	3,33	5	5	5,00	4	5	5	4	5	4,60	4	4	4	4	4	4
12	5	5	4	4	5	5	4,67	4	4	3	3,67	5	5	5,00	4	5	4	4	4	4,20	5	6	6	3	4	4
13	4	4	3	3	4	5	3,83	3	3	3	3,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
14	3	4	3	4	3	4	3,50	2	4	4	3,33	5	5	5,00	4	3	4	3	3	3,40	4	4	4	5	4	5
15	2	4	4	5	2	3	3,33	2	2	3	2,33	6	5	5,50	6	4	5	4	5	4,80	5	5	5	4	6	6
16	3	5	3	3	2	3	3,17	2	2	2	2,00	4	4	4,00	5	3	3	3	3	3,40	3	3	3	3	4	3
17	5	6	4	5	4	5	4,83	2	2	3	2,33	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	4	5	5	5	5	6
18	5	5	5	6	5	6	5,33	5	5	5	5,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	6	5	5
19	3	2	2	2	2	3	2,33	2	2	2	2,00	4	3	3,50	1	1	1	1	1	1,00	2	2	2	2	2	2
20	1	1	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	2	1,50	1	1	1	1	1	1,00	2	2	3	3	3	3

21	3	3	2	3	3	2	2,67	3	4	3	3,33	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	3	6	5	4,83	1	2	4	2,33	5	6	5,50	6	5	5	3	4	4,60	5	6	4	4	4	4
23	5	5	4	4	4	5	4,50	4	4	3	3,67	5	5	5,00	5	3	3	3	3	3,40	5	5	5	4	3	3
24	4	4	4	5	4	5	4,33	4	4	2	3,33	5	5	5,00	5	5	4	4	4	4,40	5	4	4	4	5	5
25	4	4	4	5	4	5	4,33	4	4	2	3,33	5	5	5,00	5	5	4	4	4	4,40	5	4	4	4	5	5
26	2	5	2	2	5	5	3,50	2	2	2	2,00	6	3	4,50	5	5	4	4	4	4,40	6	6	6	6	6	6
27	4	4	5	4	4	5	4,33	3	3	3	3,00	5	5	5,00	4	4	4	4	5	4,20	4	4	4	4	4	4
28	5	5	4	4	4	5	4,50	4	4	3	3,67	5	5	5,00	5	3	3	3	3	3,40	5	5	5	4	3	3
29	4	4	3	5	5	3	4,00	2	6	2	3,33	5	5	5,00	5	3	3	3	3	3,40	4	5	4	4	3	3
30	6	5	6	6	5	5	5,50	4	5	2	3,67	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	6	6	6	6	6	6
31	5	5	4	4	4	5	4,50	4	4	3	3,67	5	5	5,00	5	3	3	3	3	3,40	5	5	5	4	3	3
32	5	5	5	5	5	5	5,00	2	4	4	3,33	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
33	4	5	4	5	5	5	4,67	2	2	1	1,67	5	5	5,00	5	5	5	4	4	4,60	5	5	5	5	5	5
34	5	5	5	4	5	5	4,83	2	4	3	3,00	5	4	4,50	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4
<b>Resp.</b>	3	4	5	6	7	8	<b>KP</b>	3	4	5	<b>KD</b>	1	4	<b>K.IT</b>	1	2	3	4	5	<b>KIF</b>	1	2	3	4	5	6
35	5	5	5	3	6	5	4,83	1	2	4	2,33	5	6	5,50	6	5	5	3	4	4,60	5	6	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5,00	2	4	4	3,33	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
37	4	5	4	5	5	5	4,67	2	2	1	1,67	5	5	5,00	5	5	5	4	4	4,60	5	5	5	5	5	5
38	5	5	5	4	5	5	4,83	2	4	3	3,00	5	4	4,50	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4
39	6	5	5	5	4	5	5,00	4	5	5	4,67	6	6	6,00	6	6	5	5	4	5,20	6	6	6	6	6	5
40	5	5	5	5	5	5	5,00	2	4	2	2,67	5	5	5,00	4	4	5	4	4	4,20	4	5	5	5	5	5
41	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	3	4	3,50	3	3	3	3	3	3,00	4	4	4	3	3	4
42	4	5	4	5	4	4	4,33	1	2	1	1,33	6	6	6,00	6	5	5	5	5	5,20	6	6	6	6	5	6
43	2	5	4	4	3	4	3,67	3	3	4	3,33	5	5	5,00	1	1	2	3	2	1,80	1	1	1	1	1	1
44	3	3	4	5	5	4	4,00	2	3	3	2,67	5	5	5,00	4	5	4	5	4	4,40	4	4	5	5	4	4
45	6	6	6	6	5	5	5,67	2	3	3	2,67	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	6	5
46	4	4	5	4	4	4	4,17	3	4	4	3,67	5	4	4,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	4	4	4
47	6	6	6	6	6	6	6,00	6	6	6	6,00	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6
48	6	6	6	6	6	6	6,00	6	3	3	4,00	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	6	5
49	6	6	6	6	6	6	6,00	6	4	4	4,67	5	4	4,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	4	4	4
50	5	6	5	5	5	5	5,17	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	3	5
51	5	5	5	5	5	5	5,00	4	5	5	4,67	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
52	5	4		5	5	5	4,00	2	3	4	3,00	5	5	5,00	6	6	6	6	5	5,80	5	5	5	6	6	5
53	5	5	5	5	5	5	5,00	3	3	3	3,00	5	4	4,50	4	4	5	4	4	4,20	4	4	4	5	5	4
54	3	4	3	3	3	4	3,33	3	4	3	3,33	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4
55	5	6	6	6	5	5	5,50	2	3	2	2,33	5	5	5,00	5	4	4	4	5	4,40	6	6	6	6	5	6
56	4	5	5	4	4	4	4,33	2	2	2	2,00	5	4	4,50	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4
57	5	5	5	5	5	5	5,00	2	2	2	2,00	3	5	4,00	5	4	5	4	5	4,60	3	4	3	4	3	3
58	6	5	5	5	5	5	5,17	2	1	2	1,67	5	6	5,50	5	5	5	6	6	5,40	5	5	5	6	6	5
59	6	6	5	5	5	6	5,50	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	5	5	5	5	5	5
60	3	3	3	3	3	3	3,00	1	1	1	1,00	4	3	3,50	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3	3	3
61	5	5	5	5	5	5	5,00	2	6	6	4,67	6	6	6,00	6	5	6	5	5	5,40	6	6	6	3	3	5
62	3	4	3	3	3	3	3,17	3	2	3	2,67	5	5	5,00	5	5	4	3	3	4,00	5	5	4	4	4	3

63	3	4	3	3	3	3	3,17	2	2	2	2,00	5	5	5,00	3	3	3	3	3	3,00	4	3	3	3	3	3
64	3	3	2	3	2	3	2,67	5	3	4	4,00	4	4	4,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3
65	5	4	5	5	4	5	4,67	2	3	2	2,33	4	4	4,00	4	5	5	5	5	4,80	4	4	4	3	3	3
66	1	1	1	1	1	2	1,17	6	1	1	2,67	1	1	1,00	3	1	1	3	2	2,00	1	1	1	1	1	1
67	4	4	6	4	3	4	4,17	2	1	3	2,00	5	5	5,00	4	4	3	3	3	3,40	4	4	4	4	4	4
68	5	6	5	3	6	5	5,00	1	1	1	1,00	6	6	6,00	6	5	5	4	5	5,00	6	6	6	6	5	3
69	6	6	6	6	6	6	6,00	2	1	2	1,67	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	5	5	5	6	6	6
70	6	5	5	6	6	6	5,67	2	2	2	2,00	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	4	4	4	6	6	6
<b>Resp.</b>	3	4	5	6	7	8	<b>KP</b>	3	4	5	<b>KD</b>	1	4	<b>K.IT</b>	1	2	3	4	5	<b>KIF</b>	1	2	3	4	5	6
71	4	4	3	4	3	4	3,67	3	2	2	2,33	5	5	5,00	5	3	4	5	5	4,40	4	5	5	4	5	3
72	4	4	3	4	3	4	3,67	3	2	2	2,33	5	5	5,00	5	3	4	5	5	4,40	4	5	5	4	5	3
73	3	3	4	4	4	4	3,67	2	3	3	2,67	5	5	5,00	5	4	5	4	4	4,40	5	5	5	4	4	4
74	3	3	4	3	3	4	3,33	4	3	3	3,33	5	3	4,00	5	3	5	3	3	3,80	5	5	4	4	4	4
75	2	3	3	2	2	3	2,50	2	2	2	2,00	6	5	5,50	5	2	3	3	3	3,20	5	6	3	5	3	3
76	2	3	3	2	2	3	2,50	2	2	2	2,00	6	5	5,50	5	3	2	3	3	3,20	5	5	4	5	3	3
77	3	3	3	3	3	3	3,00	1	1	1	1,00	4	3	3,50	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3	3	3
78	6	6	6	5	6	5	5,67	4	5	5	4,67	6	6	6,00	5	5	5	5	6	5,20	6	6	6	6	6	6
79	5	5	5	5	4	4	4,67	1	1	1	1,00	6	6	6,00	6	5	5	5	5	5,20	4	5	5	5	5	6
80	1	1	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	2	1,50	1	1	1	1	1	1,00	2	2	3	3	3	3
81	3	3	2	3	3	2	2,67	3	4	3	3,33	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
82	5	5	5	3	6	5	4,83	1	2	4	2,33	5	6	5,50	6	5	5	3	4	4,60	5	6	4	4	4	4
83	5	5	5	3	6	5	4,83	1	2	4	2,33	5	6	5,50	6	5	5	3	4	4,60	5	6	4	4	4	4
84	5	5	5	5	5	6	5,17	3	4	4	3,67	6	5	5,50	6	6	5	6	5	5,60	5	5	5	5	5	4
85	5	5	6	5	5	6	5,33	4	6	5	5,00	6	6	6,00	6	5	5	5	6	5,40	5	5	5	5	5	5
86	6	6	6	5	6	5	5,67	4	5	5	4,67	6	6	6,00	5	5	5	5	6	5,20	6	6	6	6	6	6
87	5	5	5	5	4	4	4,67	1	1	1	1,00	6	6	6,00	6	5	5	5	5	5,20	4	5	5	5	5	6
88	1	1	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	2	1,50	1	1	1	1	1	1,00	2	2	3	3	3	3
89	4	4	4	4	4	4	4,00	2	3	3	2,67	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4
90	5	5	5	5	4	4	4,67	1	1	1	1,00	6	6	6,00	6	5	5	5	5	5,20	4	5	5	5	5	6
91	1	1	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	2	1,50	1	1	1	1	1	1,00	2	2	3	3	3	3
92	3	3	2	3	3	2	2,67	3	4	3	3,33	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
93	5	5	5	3	6	5	4,83	1	2	4	2,33	5	6	5,50	6	5	5	3	4	4,60	5	6	4	4	4	4
94	2	2	6	3	3	5	3,50	6	6	6	6,00	6	6	6,00	5	3	5	5	3	4,20	3	1	5	3	1	5
95	3	5	5	5	5	5	4,67	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	4	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5
96	4	5	4	4	3	4	4,00	2	2	3	2,33	5	5	5,00	4	4	5	3	3	3,80	4	5	5	5	5	4
97	3	5	5	5	5	5	4,67	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	4	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5
98	4	5	4	4	3	4	4,00	2	2	3	2,33	5	5	5,00	4	4	5	3	3	3,80	4	5	5	5	5	4
99	3	3	3	3	3	4	3,17	4	4	5	4,33	3	5	4,00	4	4	3	3	3	3,40	4	5	4	3	4	3
100	5	5	5	5	4	5	4,83	4	4	5	4,33	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	4	5	5	5	5	5
101	4	5	4	4	3	4	4,00	2	2	3	2,33	5	5	5,00	4	4	5	3	3	3,80	4	5	5	5	5	4
102	3	3	3	3	3	4	3,17	4	4	5	4,33	3	5	4,00	4	4	3	3	3	3,40	4	5	4	3	4	3
103	5	5	5	5	4	5	4,83	4	4	5	4,33	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	4	5	5	5	5	5
104	3	5	5	4	5	4	4,33	4	4	4	4,00	6	6	6,00	6	5	5	4	5	5,00	5	5	5	5	5	5
105	5	5	3	3	3	5	4,00	5	5	6	5,33	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	3	3	5	5	5	5
106	4	5	4	4	3	4	4,00	2	2	3	2,33	5	5	5,00	4	4	5	3	3	3,80	4	5	5	5	5	4

Resp.	3	4	5	6	7	8	KP	3	4	5	KD	1	4	K.IT	1	2	3	4	5	KIF	1	2	3	4	5	6
107	3	3	3	3	3	4	3,17	4	4	5	4,33	3	5	4,00	4	4	3	3	3	3,40	4	5	4	3	4	3
108	5	5	5	5	4	5	4,83	4	4	5	4,33	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	4	5	5	5	5	5
109	5	5	5	4	5	5	4,83	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	4	5	4,80	5	6	5	4	4	3
110	1	2	3	3	4	3	2,67	4	1	1	2,00	5	5	5,00	4	3	5	3	3	3,60	4	5	4	4	2	1
111	5	5	5	5	4	5	4,83	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	4	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5
112	5	5	4	4	4	5	4,50	4	4	4	4,00	5	3	4,00	4	4	4	4	5	4,20	4	4	4	4	4	3
113	5	5	4	4	4	5	4,50	4	4	4	4,00	5	3	4,00	4	4	4	4	5	4,20	4	4	4	4	4	3
114	2	3	3	4	3	3	3,00	2	4	4	3,33	4	4	4,00	4	4	2	4	5	3,80	4	4	4	4	3	2
115	5	5	6	5	5	5	5,17	4	5	5	4,67	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
116	2	3	3	4	3	3	3,00	2	4	4	3,33	4	4	4,00	4	4	2	4	5	3,80	4	4	4	4	3	2
117	4	5	5	4	4	5	4,50	3	3	3	3,00	5	4	4,50	5	4	4	4	4	4,20	4	4	4	5	5	4
118	5	5	4	4	4	5	4,50	4	4	4	4,00	5	3	4,00	4	4	4	4	5	4,20	4	4	4	4	4	3
119	5	6	5	5	4	5	5,00	2	3	3	2,67	5	5	5,00	6	6	5	5	5	5,40	5	6	5	5	6	6
120	4	4	5	4	2	4	3,83	5	4	4	4,33	2	3	2,50	4	3	2	3	4	3,20	3	3	4	3	2	3
121	5	5	4	4	4	5	4,50	4	4	4	4,00	5	3	4,00	4	4	4	4	5	4,20	4	4	4	4	4	3
122	5	6	5	5	4	5	5,00	2	3	3	2,67	5	5	5,00	6	6	5	5	5	5,40	5	6	5	5	6	6
123	4	4	5	4	2	4	3,83	5	4	4	4,33	2	3	2,50	4	3	2	3	4	3,20	3	3	4	3	2	3
124	5	5	4	4	3	4	4,17	2	2	2	2,00	5	5	5,00	3	4	4	3	4	3,60	5	4	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5	4	4,83	2	3	3	2,67	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	4	4	5	5	4	4
126	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	2	3,33	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	4	5	5	5	5	5
127	5	5	5	5	5	6	5,17	4	4	4	4,00	6	5	5,50	6	5	6	6	5	5,60	5	6	6	3	4	3
128	5	5	5	6	4	5	5,00	5	5	4	4,67	5	5	5,00	5	4	5	5	5	4,80	5	4	5	5	4	4
129	4	5	4	4	5	4	4,33	2	1	1	1,33	6	5	5,50	5	4	4	4	5	4,40	5	6	6	6	5	4
130	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
131	5	6	5	5	5	5	5,17	4	4	4	4,00	6	5	5,50	6	6	5	6	6	5,80	5	5	5	5	6	5
132	5	5	4	5	5	5	4,83	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	4	4	4	4,40	4	4	4	4	4	5
133	5	5	4	5	5	5	4,83	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	4	4	4	4,40	4	4	4	4	4	5
134	6	5	5	5	5	6	5,33	4	4	5	4,33	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	6	5	5	5	5	5
135	6	6	6	6	6	6	6,00	4	4	4	4,00	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6
136	3	5	6	6	2	5	4,50	1	1	1	1,00	6	2	4,00	2	5	6	2	2	3,40	5	5	5	2	1	2
137	6	6	6	6	6	6	6,00	3	3		2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
138	6	5	6	5	4	4	5,00	6	6	6	6,00	6	5	5,50	5	4	5	5	4	4,60	4	5	5	4	5	4
139	6	6	6	5	5	5	5,50	3	3	3	3,00	6	5	5,50	6	6	6	5	5	5,60	5	6	6	5	6	6
140	4	5	5	5	5	5	4,83	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	4	4	4	5	4,40	4	5	5	5	5	5
141	5	5	5	5	5	5	5,00	3	4	4	3,67	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
142	6	6	5	6	5	5	5,50	3	2	2	2,33	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
Resp.	3	4	5	6	7	8	KP	3	4	5	KD	1	4	K.IT	1	2	3	4	5	KIF	1	2	3	4	5	6
143	4	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	5	4	4,50	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4	4	4	4
144	5	5	5	5	5	6	5,17	2	2	2	2,00	5	6	5,50	6	5	5	6	5	5,40	5	6	6	6	6	5
145	4	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	5	4	4,50	4	4	4	4	4	4,00	5	4	4	4	4	4
146	5	5	5	5	5	6	5,17	2	2	2	2,00	5	6	5,50	6	5	5	6	5	5,40	5	6	6	6	6	5
147	4	5	5	5	4	5	4,67	4	4	4	4,00	5	5	5,00	4	4	5	4	5	4,40	4	5	5	4	4	4
148	5	5	5	5	5	5	5,00	6	6	5	5,67	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
149	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5

150	4	5	5	5	4	5	4,67	4	4	4	4,00	5	5	5,00	4	4	5	4	5	4,40	4	5	5	4	4	4
151	5	5	5	5	5	6	5,17	2	2	2	2,00	5	6	5,50	6	5	5	6	5	5,40	5	6	6	6	6	5
152	4	4	4	4	4	4	4,00	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
153	6	5	5	6	6	6	5,67	4	4	4	4,00	6	6	6,00	6	5	6	5	5	5,40	5	6	6	5	5	5
154	6	5	5	5	5	5	5,17	4	4	5	4,33	6	6	6,00	6	6	6	5	5	5,60	6	6	6	5	5	5
155	6	5	5	6	6	6	5,67	4	4	4	4,00	6	6	6,00	6	5	6	5	5	5,40	5	6	6	5	5	5
156	6	5	5	5	5	5	5,17	4	4	5	4,33	6	6	6,00	6	6	6	5	5	5,60	6	6	6	5	5	5
157	4	4	3	3	4	5	3,83	3	3	3	3,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
158	3	4	3	4	3	4	3,50	2	4	4	3,33	5	5	5,00	4	3	4	3	3	3,40	4	4	4	5	4	5
159	2	4	4	5	2	3	3,33	2	2	3	2,33	6	5	5,50	6	4	5	4	5	4,80	5	5	5	4	6	6
160	5	5	5	5	5	4	4,83	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	4	5	5	4,80	5	5	5	5	5	2
161	3	3	3	4	3	3	3,17	2	2	2	2,00	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	2	2	2	1	2	2
162	4	5	5	4	3	3	4,00	1	2	1	1,33	5	5	5,00	6	5	4	4	4	4,60	5	5	5	5	5	5
163	4	5	4	4	3	4	4,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	4	3	4	4	4	3,80	4	4	4	5	4	3
164	5	5	5	5	5	4	4,83	1	1	1	1,00	5	5	5,00	5	4	4	5	5	4,60	5	5	5	5	5	5
165	3	5	4	4	6	3	4,17	1	1	1	1,00	5	3	4,00	5	3	3	4	4	3,80	5	5	3	4	3	3
166	3	5	4	5	5	5	4,50	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	4	4	5	4	4,40	4	4	4	5	4	3
167	4	5	4	3	4	4	4,00	4	3	4	3,67	5	5	5,00	4	4	5	5	4	4,40	4	5	5	4	5	4
168	4	4	5	4	4	5	4,33	2	2	2	2,00	5	5	5,00	4	4	4	3	4	3,80	5	5	5	5	5	5
169	4	5	5	4	4	5	4,50	4	4	3	3,67	5	5	5,00	5	4	5	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5
170	4	6	5	3	4	5	4,50	2	3	4	3,00	6	6	6,00	5	5	5	5	4,00	6	5	6	6	6	6	
171	5	5	5	5	4	4	4,67	5	5	6	5,33	5	5	5,00	5	5	4	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5
172		5	5	5	5	4	4,00	3	4	4	3,67	5	5	5,00	5	5	5	4	5	4,80	5	5	5	5	5	3
173	3	5	3	3	3	3	3,33	1	1	1	1,00	5	6	5,50	4	3	5	3	3	3,60	3	4	4	5	5	3
174	5	5	5	5	5	5	5,00	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
175	6	5	4	3	3	5	4,33	2	2	1	1,67	5	6	5,50	5	4	5	5	5	4,80	5	6	5	5	5	3
176	5	5	5	6	5	5	5,17	3	4	3	3,33	5	6	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	4	4	4
177	5	5	5	4	5	4	4,67	2	2	2	2,00	6	5	5,50	5	4	4	4	5	4,40	5	5	5	5	3	
178	5	5	5	5	5	4	4,83	2	2	2	2,00	6	6	6,00	5	5	5	4	4	4,60	4	5	5			
<b>Resp.</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>KP</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KD</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>K.IT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KIF</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
179	4	3	4	3	3	3	3,33	2	1	1	1,33	4	5	4,50	4	4	3	3	3	3,40	4	4	4	4	4	3
180	5	5	5	6	5	5	5,17	3	4	3	3,33	5	6	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	4	4	4
181	4	3	4	3	3	3	3,33	2	1	1	1,33	4	5	4,50	4	4	3	3	3	3,40	4	4	4	4	4	3
182	4	5	4	4	4	4	4,17	4	5	5	4,67	4	5	4,50	5	5	4	4	5	4,60	4	4	4	4	4	4
183	5	5	5	5	3	5	4,67	2	4	4	3,33	4	2	3,00	5	5	4	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5
184	3	3	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2,00	3	4	3,50	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3	4	4
185	3	2	2	2	2	3	2,33	2	2	2	2,00	4	3	3,50	1	1	1	1	1	1,00	2	2	2	2	2	2
186	1	1	1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	2	1,50	1	1	1	1	1	1,00	2	2	3	3	3	3
187	6	6	4	4	4	5	4,83	1	1	1	1,00	6	4	5,00	6	4	3	3	3	3,80	4	4	4	5	5	3
188	4	5	3	3	3	3	3,50	1	1	1	1,00	6	6	6,00	5	3	3	4	4	3,80	6	6	6	6	6	1
189	5	5	4	4	4	4	4,33	3	3	3	3,00	5	5	5,00	3	3	3	3	3	3,00	4	4	4	4	4	3
190	3	5	3	3	2	3	3,17	2	2	2	2,00	4	4	4,00	5	3	3	3	3	3,40	3	3	3	3	4	3
191	3	3	3	3	3	3	3,00	4	2	2	2,67	5	4	4,50	3	3	5	3	3	3,40	4	4	4	4	3	3
192	5	6	6	6	5	5	5,50	5	5	5	5,00	5	6	5,50	5	5	6	5	5	5,20	4	4	4	4	4	4
193	3	3	3	3	3	3	3,00	4	2	2	2,67	5	4	4,50	3	3	5	3	3	3,40	4	4	4	4	3	3



194	5	5	4	4	4	4	4,33	3	3	3	3,00	5	5	5,00	3	3	3	3	3	3,00	4	4	4	4	4	3
195	6	6	6	5	5	5	5,50	2	2	2	2,00	6	6	6,00	5	4	4	5	5	4,60	5	4	5	5	5	5
196	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	4	4,67	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
197	4	6	5	5	4	6	5,00	2	3	2	2,33	6	6	6,00	5	5	6	5	5	5,20	5	5	5	5	5	5
198	6	6	6	4	4	6	5,33	3	3	3	3,00	5	4	4,50	5	5	4	5	5	4,80	4	5	4	5	5	4
199	4	6	5	5	4	6	5,00	2	3	2	2,33	6	6	6,00	5	5	6	5	5	5,20	5	5	5	5	5	5
200	6	6	6	4	4	6	5,33	3	3	3	3,00	5	4	4,50	5	5	4	5	5	4,80	4	5	4	5	5	4
201	4	6	5	5	4	6	5,00	2	3	2	2,33	6	6	6,00	5	5	6	5	5	5,20	5	5	5	5	5	5
202	6	5	5	4	4	4	4,67	4	5	2	3,67	5	4	4,50	4	6	5	5	5	5,00	4	4	4	4	3	4
203	3	3	2	3	2	2	2,50	2	2	2	2,00	5	4	4,50	2	2	2	2	2	2,00	3	4	4	3	3	2
204	6	6	6	6	5	5	5,67	2	1	1	1,33	5	6	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
205	6	5	6	6	6	6	5,83	5	5	6	5,33	6	6	6,00	6	6	5	5	6	5,60	6	6	6	6	6	6
206	3	3	2	3	2	2	2,50	2	2	2	2,00	5	4	4,50	2	2	2	2	2	2,00	3	4	4	3	3	2
207	4	6	5	5	4	6	5,00	2	3	2	2,33	6	6	6,00	5	5	6	5	5	5,20	5	5	5	5	5	5
208	6	5	5	4	4	4	4,67	4	5	2	3,67	5	4	4,50	4	6	5	5	5	5,00	4	4	4	4	3	4
209	5	5	5	4	4	4	4,50	4	4	5	4,33	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	4	5	5	5	5
210	3	3	3	4	3	3	3,17	3	4	4	3,67	4	4	4,00	3	3	4	4	3	3,40	3	3	3	3	3	3
211	4	5	4	4	4	5	4,33	2	4	4	3,33	6	6	6,00	5	5	6	5	5	5,20	5	5	5	6	6	5
212	5	5	5	4	4	4	4,50	4	4	5	4,33	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	4	5	5	5	5
213	4	5	4	4	4	5	4,33	2	4	4	3,33	6	6	6,00	5	5	6	5	5	5,20	5	5	5	6	6	5
214	5	5	5	4	4	4	4,50	4	4	5	4,33	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	4	5	5	5	5
<b>Resp.</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>KP</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KD</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>K.IT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KIF</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
215	5	5	5	6	5	5	5,17	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	6	6	6	6
216	5	5	5	4	5	5	4,83	4	4	2	3,33	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	4	6	6	5	5	4
217	5	5	5	5	3	5	4,67	4	4	2	3,33	5	5	5,00	5	3	3	3	3	3,40	3	5	5	3	3	3
218	5	5	5	6	5	5	5,17	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	6	6	6	6
219	5	5	5	6	5	5	5,17	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	6	6	6	6
220	5	5	5	6	5	5	5,17	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	6	6	6	6
221	5	5	5	5	3	5	4,67	4	2	2	2,67	5	5	5,00	3	3	5	3	3	3,40	5	5	5	5	5	5
222	5	5	5	5	5	5	5,00	4	5	5	4,67	5	5	5,00	5	5	4	5	5	4,80	5	4	5	5	5	5
223	5	5	5	5	4	6	5,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	4	3	4
224	6	5	5	6	6	5	5,50	4	2	2	2,67	6	5	5,50	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5
225	5	5	5	5	4	6	5,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	4	3	4
226	6	5	5	6	6	5	5,50	4	2	2	2,67	6	5	5,50	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	5	5	5
227	6	6	6	5	6	6	5,83	1	1	1	1,00	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	3	4	5	5	5	5
228	5	5	5	5	5	5	5,00	3	4	4	3,67	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	4	4	5	5	5	5
229	6	5	5	3	4	4	4,50	1	2	2	1,67	5	4	4,50	4	5	5	4	5	4,60	4	3	3	5	5	5
230	6	5	5	4	3	6	4,83	3	4	3	3,33	5	4	4,50	4	3	4	4	4	3,80	3	3	3	4	4	3
231	5	5	5	4	5	5	4,83	2	3	3	2,67	5	5	5,00	5	4	4	5	5	4,60	4	4	5	5	6	5
232	5	5	5	5	4	5	4,83	2	4		2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
233	6	5	6	6	6	6	5,83	4	4	4	4,00	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	5	6	6	5	5	3
234	6	5	5	6	4	4	5,00	2	1	2	1,67	6	5	5,50	5	5	5	4	4	4,60	4	4	4	5	6	5
235	5	3	5	6	4	5	4,67	2	3	3	2,67	6	6	6,00	6	6	6	5	5	5,60	6	5	5	6	3	2
236	5	3	5	6	4	5	4,67	2	3	3	2,67	6	6	6,00	6	6	6	5	5	5,60	6	5	5	6	3	2
237	5	5	4	5	5	4	4,67	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	3	5	5	5	5	5

238	5	5	4	4	4	5	4,50	4	4	3	3,67	4	5	4,50	4	4	5	5	5	4,60	4	4	4	5	6	5
239	6	5	5	4	3	6	4,83	3	4	3	3,33	5	4	4,50	4	3	4	4	4	3,80	3	3	3	4	4	3
240	5	5	4	5	5	4	4,67	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	3	5	5	5	5	5
241	5	5	5	5	4	5	4,83	2	4		2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
242	6	5	6	6	6	6	5,83	4	4	4	4,00	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	5	6	6	5	5	3
243	4	5	4	5	6	6	5,00	2	2	2	2,00	6	6	6,00	5	3	5	4	4	4,20	4	5	5	6	5	5
244	5	5	5	2	1	2	3,33	1	1	1	1,00	6	2	4,00	6	6	6	6	6	6,00	6	6	6	6	6	3
245	3	5	5	4	4	4	4,17	1	2	2	1,67	5	4	4,50	4	4	5	3	4	4,00	4	4	4	4	4	4
246	3	3	4	4	3	4	3,50	2	4	3	3,00	4	4	4,00	5	4	6	5	4	4,80	4	4	4	5	4	4
247	4	4	4	4	3	4	3,83	2	2	3	2,33	6	4	5,00	5	4	4	3	4	4,00	4	4	4	4	4	4
248	5	5	5	2	1	2	3,33	1	1	1	1,00	6	2	4,00	6	6	6	6	6	6,00	6	6	6	6	6	3
249	4	4	5	4	4	4	4,17	1	1	1	1,00	5	5	5,00	5	5	4	4	4	4,40	4	5	5	5	5	5
250	4	4	4	4	3	4	3,83	2	2	3	2,33	6	4	5,00	5	4	4	3	4	4,00	4	4	4	4	4	4
<b>Resp.</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>KP</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KD</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>K.IT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KIF</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
251	5	5	5	2	1	2	3,33	1	1	1	1,00	6	2	4,00	6	6	6	6	6	6,00	6	6	6	6	6	3
252	3	5	5	4	4	4	4,17	1	2	2	1,67	5	4	4,50	4	4	5	3	4	4,00	4	4	4	4	4	4
253	5	5	4	5	4	3	4,33	2	2	2	2,00	5	5	5,00	4	2	2	2	4	2,80	4	5	4	5	5	5
254	4	5	3	3	3	3	3,50	4	4	3	3,67	5	5	5,00	4	3	3	3	4	3,40	4	4	4	4	3	3
255	5	5	5	6	5	4	5,00	2	4	3	3,00	5	6	5,50	6	6	5	5	5	5,40	6	6	6	5	5	6
256	5	5	5	5	5	6	5,17	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
257	4	5	5	5	5	5	4,83	3	3	2	2,67	4	4	4,00	3	2	3	2	2	2,40	4	3	4	4	4	3
258	5	5	5	5	5	6	5,17	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
259	4	5	5	5	5	5	4,83	3	3	2	2,67	4	4	4,00	3	2	3	2	2	2,40	4	3	4	4	4	3
260	5	5	5	3	5	3	4,33	2	4	2	2,67	5	5	5,00	5	5	5	3	3	4,20	5	5	5	5	5	5
261	5	5	5	5	5	5	5,00	3	3	2	2,67	4	4	4,00	3	2	3	2	2	2,40	4	3	4	4	4	3
262	4	5	5	5	5	4	4,67	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	5	5	4	4	4,80	5	5	5	3	5	5
263	5	5	4	5	4	3	4,33	2	2	2	2,00	5	5	5,00	4	2	2	2	4	2,80	4	5	4	5	5	5
264	5	5	5	5	5	6	5,17	3	4	3	3,33	6	5	5,50	5	5	4	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5
265	5	5	5	5	5	6	5,17	3	4	3	3,33	6	5	5,50	5	5	4	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5
266	4	5	5	5	5	4	4,67	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	5	5	4	4	4,80	5	5	5	3	5	5
267	4	5	5	5	5	4	4,67	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	5	5	4	4	4,80	5	5	5	3	5	5
268	5	5	5	5	5	5	5,00	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
269	4	5	5	5	5	4	4,67	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	5	5	4	4	4,80	5	5	5	3	5	5
270	5	5	5	5	5	5	5,00	3	3	3	3,00	6	6	6,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
271	5	6	6	5	4	5	5,17	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6
272	5	5	5	5	5	6	5,17	3	4	3	3,33	6	5	5,50	5	5	4	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5
273	4	5	5	5	5	4	4,67	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	5	5	4	4	4,80	5	5	5	3	5	5
274	4	5	5	5	5	4	4,67	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	5	5	4	4	4,80	5	5	5	3	5	5
275	5	5	5	5	5	5	5,00	6	6	6	6,00	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	5	5	5	5	5	5
276	4	5	5	3	3	4	4,00	2	4	3	3,00	4	3	3,50	5	5	5	5	4	4,80	3	3	4	5	5	5
277	4	5	5	5	5	4	4,67	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	5	5	4	4	4,80	5	5	5	3	5	5
278	3	5	4	5	3	5	4,17	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	4	5	4	4	4,40	4	4	4	5	4	5
279	4	5	5	5	5	4	4,67	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	5	5	4	4	4,80	5	5	5	3	5	5
280	4	5	5	5	5	4	4,67	3	4	4	3,67	6	6	6,00	6	5	5	4	4	4,80	5	5	5	3	5	5
281	4	4	4	4	5	5	4,33	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	4	4		3,60	5	5	5	5	5	5

282	3	3	4	3	2	2	2,83	2	2	2	2,00	5	5	5,00	4	2	3	2	2	2,60	4	4	3	2	2	4
283	5	5	5	5	5	5	5,00	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
284	5	5	4	5	4	4	4,50	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	4	4	4	4	4,20	4	4	5	5	5	4
285	5	5	5	5	5	5	5,00	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
286	4	5	4	4	3	3	3,83	4	3	3	3,33	5	4	4,50	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	5	5
<b>Resp.</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>KP</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KD</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>K.IT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KIF</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
287	4	5	5	4	3	5	4,33	3	4	3	3,33	5	5	5,00	5	4	5	5	5	4,80	5	5	5	5	4	4
288	5	5	4	5	4	4	4,50	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	4	4	4	4	4,20	4	4	5	5	5	4
289	1	3	2	3	1	3	2,17	2	2	2	2,00	3	4	3,50	3	2	3	3	3	2,80	3	3	3	3	4	3
290	1	5	3	3	2	3	2,83	1	1	1	1,00	5	5	5,00	3	2	3	2	3	2,60	3	4	3	4	5	4
291	5	4	4	4	3	5	4,17	2	2	4	2,67	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	3	5	5	3	4
292	3	4	3	4	3	3	3,33	3	1	1	1,67	5	6	5,50	5	3	5	4	4	4,20	5	4	4	4	3	4
293	5	6	5	6	5	6	5,50	2	2	2	2,00	6	6	6,00	6	5	6	5	5	5,40	6	6	6	6	6	6
294	6	6	5	5	5	5	5,33	2		2	1,33	4	5	4,50	5	4	5	4	4	4,40	5	5	5	5	5	4
295	1	2	1	3	1	1	1,50	2	4	1	2,33	1	4	2,50	5	3	2	2	1	2,60	4	4	4	5	5	4
296	3	4	2	3	4	5	3,50	3		5	2,67	5	5	5,00	4	4	4	5	3	4,00	4	4	4	4	5	4
297	4	5	3	3	3	3	3,50	2	2	2	2,00	5	5	5,00	4	3	5	3	3	3,60	5	5	4	5	4	4
298	3	4	2	3	4	5	3,50	3		5	2,67	5	5	5,00	4	4	4	5	3	4,00	4	4	4	4	5	4
299	4	4	4	5	4	4	4,17	2	2	2	2,00	3	5	4,00	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3
300	3	5	2	2	3	1	2,67	1	1	1	1,00	6	6	6,00	4	2	6	1	1	2,80	4	4	3	4	5	4
301	5	5	5	5	5	5	5,00	1	2	2	1,67	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
302	4	4	5	5	5	5	4,67	3	2	2	2,33	5	4	4,50	5	5	5	5	4	4,80	5	4	5	5	5	5
303	5	5	5	5	4	4	4,67	3	4	4	3,67	5	5	5,00	5	5	4	5	5	4,80	5	4	5	4	4	5
304	5	5	5	5	5	5	5,00	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
305	5	5	5	6	5	5	5,17	3	4	3	3,33	5	6	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	4	4	4
306	5	5	5	4	5	4	4,67	2	2	2	2,00	6	5	5,50	5	4	4	4	5	4,40	5	5	5	5	3	
307	2	2	2	1	2	2	1,83	4	1	5	3,33	4	4	4,00	2	1	2	1	1	1,40	3	3	2	3	2	2
308	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	4	4	4,60	5	5	5	5	5	5
309	4	4	5	5	5	5	4,67	2	2	2	2,00	5	5	5,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4
310	5	4	3	4	5	4	4,17	3	3	2	2,67	5	3	4,00	3	3	3			1,80	4	4	3	3	3	3
311	3	4	3	3	3	3	3,17	1	1	1	1,00	4	4	4,00	3	2	3	3	3	2,80	3	3	3	3	3	3
312	2	2	2	1	2	2	1,83	4	1	5	3,33	4	4	4,00	2	1	2	1	1	1,40	3	3	2	3	2	2
313	4	5	5	5	6	6	5,17	1	1	1	1,00	6	6	6,00	6	6	6	6	5	5,80	5	6	5	5	5	5
314	4	5	4	5	5	4	4,50	3	3	3	3,00	5	4	4,50	5	4	4	4	4	4,20	4	6	4	4	5	4
315	4	3	4	3	3	3	3,33	2	1	1	1,33	4	5	4,50	4	4	3	3	3	3,40	4	4	4	4	4	3
316	4	5	4	3	4	3	3,83	1	2	1	1,33	5	5	5,00	4	3	3	3	3	3,20	4	4	5	4	3	3
317	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4,00	6	6	6,00	5	5	6	6	6	5,60	6	6	5	5	5	5
318	4	3	3	4	3	3	3,33	5	5	1	3,67	2	3	2,50	1	3	2	2	3	2,20	2	1	1	1	1	1
319	4	3	3	4	3	3	3,33	5	5	1	3,67	2	3	2,50	1	3	2	2	3	2,20	2	1	1	1	1	1
320	4	3	3	4	3	3	3,33	5	5	1	3,67	2	3	2,50	1	3	2	2	3	2,20	2	1	1	1	1	1
321	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
322	4	4	5	5	5	5	4,67	4	2	2	2,67	6	6	6,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	4	5
<b>Resp.</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>KP</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KD</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>K.IT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KIF</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
323	6	5	4	6	4	5	5,00	3	2	3	2,67	6	5	5,50	3	6	4	5	5	4,60	4	5	4	4	4	4
324	5	5	5	5	4	5	4,83	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	4	4	5		3,60	5	4	5	4	4	5

325	5	6	5	4	5	5	5,00	3	3	3	3,00	5	4	4,50	5	5	5	5	5	5,00	4	4	5	5	5	5
326	5	5	5	5	5	5	5,00	3	4	4	3,67	5	4	4,50	5	4	4	5	5	4,60	5	5	5	5	4	4
327	6	6	5	5	4	6	5,33	2	3	2	2,33	5	5	5,00	5	4	5	4	4	4,40	5	5	5	5	5	5
328	4	5	5	5	5	5	4,83	4	4	4	4,00	6	4	5,00	5	6	5	4	5	5,00	5	5	5	5	5	5
329	5	5	5	5	5	5	5,00	5	4	3	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	4	5	5	5	5	4
330	5	5	6	5	5	5	5,17	4	5	5	4,67	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
331	6	5	5	5	6	5	5,33	4	5	5	4,67	6	5	5,50	6	5	5	6	5	5,40	5	5	6	5	5	5
332	4	4	5	5	2	5	4,17	5	5	2	4,00	5	5	5,00	4	4	5	5	3	4,20	3	4	5	5	2	2
333	6	4	6	6	6	5	5,50	4	5	4	4,33	6	6	6,00	6	6	5	6	4	5,40	4	5	5	3	5	5
334	6	6	4	4	4	5	4,83	1	3	3	2,33	6	6	6,00	6	6	5	5	5	5,40	6	6	6	6	6	6
335	5	5	3	3	3	4	3,83	2	4	4	3,33	6	5	5,50	5	5	4	4	4	4,40	4	4	5	5	6	5
336	5	4	5	5	5	5	4,83	3	3	6	4,00	5	5	5,00	6	5	5	5	5	5,20	5	5	5	4	4	4
337	6	6	4	4	4	5	4,83	1	3	3	2,33	6	6	6,00	6	6	5	5	5	5,40	6	6	6	6	6	6
338	5	5	3	3	3	4	3,83	2	4	4	3,33	6	5	5,50	5	5	4	4	4	4,40	4	4	5	5	6	5
339	5	5	5	5	5	4	4,83	4	4	4	4,00	5	5	5,00	4	5	5	4	4	4,40	4	4	5	5	5	5
340	5	6	5	4	5	5	5,00	3	3	3	3,00	5	4	4,50	5	5	5	5	5	5,00	4	4	5	5	5	5
341	5	5	5	5	5	5	5,00	3	4	4	3,67	5	4	4,50	5	4	4	5	5	4,60	5	5	5	5	4	4
342	6	6	5	5	4	6	5,33	2	3	2	2,33	5	5	5,00	5	4	5	4	4	4,40	5	5	5	5	5	5
343	4	5	5	5	5	5	4,83	4	4	4	4,00	6	4	5,00	5	6	5	4	5	5,00	5	5	5	5	5	5
344	4	5	4	5	5	4	4,50	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	4	5	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5
345	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	4	5
346	5	5	6	6	5	5	5,33	5	5	6	5,33	5	5	5,00	5	5	5	6	6	5,40	6	5	5	5	4	4
347	4	6	5	5	5	5	5,00	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	6	4	4	4,80	5	6	6	5	4	5
348	4	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4
349	5	6	6	5	5	5	5,33	3	5	5	4,33	5	4	4,50	5	5	6	6	5	5,40	4	4	5	3	5	3
350	5	5	5	5	5	5	5,00	3	2	4	3,00	6	6	6,00	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	5	4
351	5	3	5	5	6	3	4,50	4	4	4	4,00	5	6	5,50	5	3	3	5	5	4,20	5	4	5	3	5	5
352	5	5	6	6	4	4	5,00	5	5		3,33	5	5	5,00	5	5	5	6	6	5,40	6	5	5	5	3	5
353	3	3	3	3	3	3	3,00	2	1	2	1,67	5	4	4,50	4	3	3	3	3	3,20	3	4	3	3	3	3
354	5	6	6	6	3	5	5,17	3		2	1,67	5	4	4,50	5	5	5	5	4	4,80	5	5	5	4	5	4
355	5	5	5	5	5	5	5,00	2	4	4	3,33	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	4
356	5	5	5	4	5	6	5,00	3	3	3	3,00	6	5	5,50	5	5	5	5	6	5,20	5	6	5	5	5	4
357	5	5	5	6	5	5	5,17	3	3	4	3,33	6	6	6,00	5	5	5	5	6	5,20	5	5	5	4	4	5
358	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
<b>Resp.</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>KP</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KD</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>K.IT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KIF</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
359	6	6	6	6	5	5	5,67	4	4	4	4,00	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	5	6	6	6	6	6
360	3	3	3	3	3	3	3,00	2	1	2	1,67	5	4	4,50	4	3	3	3	3	3,20	3	4	3	3	3	3
361	5	6	6	6	3	5	5,17	3		2	1,67	5	4	4,50	5	5	5	5	4	4,80	5	5	5	4	5	4
362	5	5	5	5	5	5	5,00	2	4	4	3,33	6	5	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	4
363	2	5	5	2	5	3	3,67	2	2	2	2,00	5	5	5,00	2	2	3	2	2	2,20	1	3	3	3	1	1
364	5	5	5	6	5	5	5,17	4	4	3	3,67	5	6	5,50	5	5	6	6	6	5,60	5	4	5	4	4	4
365	5	5	5	6	5	5	5,17	4	4	3	3,67	5	6	5,50	5	5	6	6	6	5,60	5	4	5	4	4	4
366	5	5	5	6	6	5	5,33	4	4	4	4,00	6	6	6,00	5	5	5	6	6	5,40	5	5	5	5	4	4
367	5	5	5	6	5	5	5,17	4	4	3	3,67	5	6	5,50	5	5	6	6	6	5,60	5	4	5	4	4	4
368	5	5	5	5	5	5	5,00	1	2	2	1,67	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5

369	4	4	5	5	5	5	4,67	3	2	2	2,33	5	4	4,50	5	5	5	5	4	4,80	5	4	5	5	5	5
370	5	5	5	6	6	5	5,33	4	4	4	4,00	6	6	6,00	5	5	5	6	6	5,40	5	5	5	5	4	4
371	5	5	5	6	5	5	5,17	4	4	3	3,67	5	6	5,50	5	5	6	6	6	5,60	5	4	5	4	4	4
372	5	5	5	6	5	5	5,17	4	4	3	3,67	5	6	5,50	5	5	6	6	6	5,60	5	4	5	4	4	4
373	4	4	5	4	5	4	4,33	2	2	2	2,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	5	4
374	5	4	4	4	5	5	4,50	2	2	2	2,00	3	5	4,00	4	4	5	5	5	4,60	5	5	5	5	3	4
375	5	5	5	5	6	5	5,17	2		1	1,00	5		2,50	5	5	5	6	5	5,20	6	5	6	5	6	5
376	5	4	4	4	5	5	4,50	2	2	2	2,00	3	5	4,00	4	4	5	5	5	4,60	5	5	5	5	3	4
377	5	5	5	5	6	5	5,17	2		1	1,00	5		2,50	5	5	5	6	5	5,20	6	5	6	5	6	5
378	5	5	5	5	5	5	5,00	3	3	3	3,00	5	6	5,50	5	5	5	5	5	5,00	6	5	5	5	5	4
379	5	5	5	5	5	6	5,17	3	3	3	3,00	6	6	6,00	6	5	5	5	6	5,40	5	6	5	5	5	5
380	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	3	4,60	5	5	5	5	5	5
381	6	6	6	5	6	6	5,83	6	5	6	5,67	6	6	6,00	6	6	5	6	6	5,80	6	6	6	6	5	6
382	5	5	5	5	5	6	5,17	4	4	4	4,00	5	6	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	4	5	3	4	4
383	5	5	5	5	5	6	5,17	4	4	4	4,00	5	6	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	4	5	3	4	4
384	6	5	6	6	6	6	5,83	4	4	4	4,00	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	5	6	6	5	6	6
385	3	4	4	5	5	4	4,17			3	1,00	5	4	4,50	5	4	4	3	4	4,00	5	5	5		3	3
386	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5
387	5	5	5	5	5	6	5,17	4	4	4	4,00	5	6	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	4	5	3	4	4
388	5	5	5	5	5	6	5,17	4	4	4	4,00	5	6	5,50	5	5	5	5	5	5,00	5	4	5	3	4	4
389	6	5	6	6	6	6	5,83	4	4	4	4,00	6	6	6,00	6	6	6	6	6	6,00	5	6	6	5	6	6
390	5	4	5	5	5	5	4,83	3	3	4	3,33	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	4	4	4
391	5	4	4	4	5	5	4,50	2	2	2	2,00	3	5	4,00	4	4	5	5	5	4,60	5	5	5	5	3	4
392	5	5	5	5	6	5	5,17	2		1	1,00	5		2,50	5	5	5	6	5	5,20	6	5	6	5	6	5
393	5	5	5	5	5	5	5,00	3	3	3	3,00	5	6	5,50	5	5	5	5	5	5,00	6	5	5	5	5	4
394	5	5	5	5	5	6	5,17	3	3	3	3,00	6	6	6,00	6	5	5	5	6	5,40	5	6	5	5	5	5
<b>Resp.</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>KP</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KD</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>K.IT</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>KIF</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
395	5	6	5	4	5	5	5,00	3	3	3	3,00	5	4	4,50	5	5	5	5	5	5,00	4	4	5	5	5	5
396	5	5	5	5	5	5	5,00	3	4	4	3,67	5	4	4,50	5	4	4	5	5	4,60	5	5	5	5	4	4
397	6	6	5	5	4	6	5,33	2	3	2	2,33	5	5	5,00	5	4	5	4	4	4,40	5	5	5	5	5	5
398	4	5	5	5	5	5	4,83	4	4	4	4,00	6	4	5,00	5	6	5	4	5	5,00	5	5	5	5	5	5
399	4	5	4	5	5	4	4,50	4	4	4	4,00	5	5	5,00	5	4	5	4	5	4,60	5	5	5	5	5	5

**DATA  
CWB**

	TIPE F																									
<b>Resp.</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	22	23	25	<b>CWB</b>				
1	1	3	1	1	2	1	1	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	1	1	<b>1,90</b>				

2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1,33	
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1,14	
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,05	
6	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	4	1	4	3	1	1	1	1	1,57	
7	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1,29	
8	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1,24	
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1,19	
10	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	2	1	3	3	3	3	1	2	1	1	1,71	
11	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1,29	
12	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1,29	
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
14	1	1	2	1	2	2	1	1	3	3	2	1	3	3	2	3	2	2	1	1	1,81	
15	1	1	1	2	1	2	1	1	4	3	2	1	3	3	2	2	1	2	1	2	1,76	
16	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	1	1,86	
17	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,14	
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1,19	
19	3	3	2	5	5	3	6	4	4	5	4	5	1	5	1	1	1	5	2	2	3,29	
20	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2,38	
21	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1,43	
22	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	1	1,57	
23	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	3	3	4	3	1	2	1	1	1,71	
24	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	1	2,19	
25	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	1	2,19	
26	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,19	
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1,14	
28	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	3	3	4	3	1	2	1	1	1,71	
29	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	4	4	3	3	1	2	1	1	1,67	
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1,05	
31	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	3	3	4	3	1	2	1	1	1,71	
32	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1,29	
33	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4	2	4	5	4	4	4	2	2	1	1	2,43	
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1,14	
<b>Resp.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>CWB</b>
35	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	1	1,57	
36	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1,29	
37	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4	2	4	5	4	4	4	2	2	1	1	2,43	
38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1,14	
39	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1,38	
40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1,05	
41	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1,19	
42	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1,38	
43	1	2	1	2	3	1	1	1	2	3	2	2	4	3	4	5	4	4	3	2	2,43	
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	
45	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,57	

46	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1,19	
47	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
48	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,57	
49	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1,19	
50	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1,29	
51	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
52	1	1	1	1	2	1	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	1	1	1	2,48	
53	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	3	1	2	1	1	1,38	
54	1	2	1	1	1	1	2	1	4	4	2	2	5	4	2	3	1	2	2	1	2,10	
55	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1,33	
56	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1,14	
57	2	2	2	2	3	2	2	2	6	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,33	
58	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
59	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00	
60	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	1,81	
61	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,14	
62	1	2	1	1	1	2	1	1	3	3	1	3	3	4	3	3	1	1	3	1	1,90	
63	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1,48	
64	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1,76	
65	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	3	1	2	2	1	1,62	
66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1,29	
67	1	1	1	2	1	2	2	1	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	3	1	1,86	
68	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	3	2	3	2	1	1	1	1	1,48	
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
70	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1,43	
<b>Resp.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>CWB</b>
71	2	2	2	2	2	2	2		4	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2,48
72	2	2	2	2	2	2	2	1	4	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	3	2	2,52
73	2	3	1	2	3	3	2	2	3	4	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	4	2,81
74	1	3	1	2	2	1	1	1	2	2	3	2	3		3	3	3	2	3	2	1	1,95
75	1	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2	1	3	3	2	2	1	1	2	2	2	1,81
76	1	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1,43
77	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	1	1,81
78	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,24
79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
80	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,38
81	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1,43
82	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1,57
83	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1,57
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1,76
85	1	1	1	2	2	2	2	1	2	4	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2,05
86	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,24
87	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
88	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,38



89	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1,52	
90	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
91	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,38	
92	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1,43	
93	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	2	1	2	1	1	1,57	
94	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	1	4	4	4	1	4	1	4	1	1	2,00	
95	4	4	1	2	5	4	2	2	2	2	1	5	5	3	2	5	2	2	6	2	2,95	
96	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1,33	
97	4	4	1	2	5	4	2	2	2	2	1	5	5	3	2	5	2	2	6	2	2,95	
98	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1,33	
99	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	2	3	1	1	1,57	
100	1	1	1	2	2	2	1	1	3	4	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1,95	
101	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1,33	
102	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	2	3	1	1	1,57	
103	1	1	1	2	2	2	1	1	3	4	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1,95	
104	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	2	2	2		1	1	1,38	
105	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	2	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1,57	
106	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1,33	
<b>Resp.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>CWB</b>
107	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	2	3	1	1	1	1,57
108	1	1	1	2	2	2	1	1	3	4	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1,95
109	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1,33
110	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	3	4	3	2	3	2	2	3	3	1	2,00
111	1	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	2	2	2	2	1	1,95
112	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2,00
113	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2,00
114	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1,52
115	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,14
116	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1,52
117	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1,52
118	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2,00
119	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
120	6	5	4		5	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2	2	5		3	2,95
121	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2,00
122	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
123	6	5	4		5	2	3	3	2	4	3	2	3	3	3	2	2	2	5		3	2,95
124	2	2	1	2	3	2	2	2	3	3	1	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	2,00
125	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1,10
126	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1,19
127	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1,14
128	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	4	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1,62
129	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1,38
130	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1,29
131	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1,24
132	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1,33

133	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1,33
134	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
135	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
136	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	1	4	5	1	2	2	2	2	2	1	1,95
137	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
138	1	1	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1,86
139	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	2	2	4	2	2	3	1	2	2	1	1	1,71
140	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,10
141	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2,43
142	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	22	23	25	CWB
143	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
144	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1,10
145	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
146	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1,10
147	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	1	1,81
148	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1,33
149	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
150	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	1	1	1,81
151	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1,10
152	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1,43
153	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1,29
154	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1,38
155	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1,29
156	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1,38
157	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
158	1	1	2	1	2	2	1	1	3	3	2	1	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1,81
159	1	1	1	2	1	2	1	1	4	3	2	1	3	3	2	2	1	2	1	2	1	1,76
160	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1,33
161	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
162	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1,38
163	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1,33
164	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
165	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
166	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	4	4	3	3	1	3	1	1	1	2,10
167	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1,71
168	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1,33
169	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1,62
170	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	3	3	2	4	2	1	1	1	1	1	1,57
171	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
172	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1,29
173	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1,62
174	1	1	1	2	2	2	1	1	4	4	2	1	4	3		2	2	2	1	1	1	1,81
175	1	2	1	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	1	2	1	2,14
176	2	3	2	1	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2,05

177	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1,76
178	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	2	3	2	1	2	1	1	1	1,62
<b>Resp.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>CWB</b>
179	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	4	4	3	4	2	4	1	1	1	1,86
180	2	3	2	1	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2,05
181	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	4	4	3	4	2	4	1	1	1	1,86
182	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1,52
183	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
184	1	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2,19
185	3	3	2	5	5	3	6	4	4	5	4	5	1	5	1	1	1	5	2	2	2	3,29
186	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2,38
187	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1,29
188	1	1	1	1	3	2	3	2	3	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1,57
189	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3	2	3	3	1	2	1	1	1	1,52
190	1	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	1	1	1,86
191	1	1	1	1	1	3	2	1	3	3	1	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1,71
192	2	1	1	1	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1,62
193	1	1	1	1	1	3	2	1	3	3	1	1	3	1	1	2	2	2	2	2	2	1,71
194	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	3	2	3	3	1	2	1	1	1	1,52
195	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05
196	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1,52
197	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,24
198	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2,10
199	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,24
200	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2,10
201	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,24
202	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	4	1	1	1,81
203	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1,24
204	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1,52
205	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
206	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1,24
207	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,24
208	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	4	1	1	1,81
209	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1,14
210	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	3	1	1	1,29
211	2	3	1	2	2	2	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	2	2	3	3	2	2,90
212	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1,14
213	2	3	1	2	2	2	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	2	2	3	3	2	2,90
214	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1,14
<b>Resp.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>CWB</b>
215	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05
216	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1,24
217	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
218	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05
219	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05

220	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05	
221	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1,14	
222	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1,48	
223	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1,29	
224	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1,14	
225	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1,29	
226	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1,14	
227	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	5	1	1	3	1	1	2	1	1,57	
228	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1,52	
229	1	2	1	2	3	2	1	1	4	4	3	2	3	3	2	1	1	2	2	1	2,00	
230	2	2	1	1	2	1	2	1	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2,00	
231	1	3	2	1	3	2	3	2	4	4	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2,33	
232	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1,57	
233	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1,43	
234	1	2	1	1	3	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,33	
235	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1,48	
236	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	3	1	1	1	1	1,48	
237	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	2	3	3	2	1	2	1,62	
238	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1,57	
239	2	2	1	1	2	1	2	1	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2,00	
240	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	2	3	3	2	1	2	1,62	
241	1	2	1	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1,57	
242	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1,43	
243	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	
244	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1,38	
245	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	1	2,33	
246	1	2	1	1	2	1	2	1	4	4	4	3	5	1	2	4	1	1	1	1	2,05	
247	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1,38	
248	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1,38	
249	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1,38	
250	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1,38	
Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	22	23	25	CWB
251	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1,38	
252	1	1	1	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	1	2	2,33
253	1	2	1	1	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,95	
254	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	2	1	1,52	
255	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1,38	
256	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1,38	
257	1	1	1	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1,76	
258	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1,38	
259	1	1	1	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	1	3	1	2	1	1	1,76	
260	1	2	1	1	1	1	3	1	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1,81	
261	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	3	3	1	1	2	1	2	1	1	1,52	
262	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1,38	
263	1	2	1	1	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,95	

264	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	2,14
265	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	2,14
266	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,38
267	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,38
268	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	5	1	5	5	1	1	3	1	1	2,05
269	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,38
270	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3	1	1	1,86
271	1	1	1	2	3	2	2	2	3	4	2	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2,19
272	1	1	1	1	2	1	1	1	4	4	1	4	4	4	4	3	3	2	1	1	1	2,14
273	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,38
274	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,38
275	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
276	1	1	1	1	6	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1,48
277	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,38
278	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	1,95
279	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,38
280	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,38
281	1	2	1	3	2	1	1	4	5	3	3	5	5	1	5	3	3	1	2	2	5	2,76
282	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	4	2	2	2	1	3	1	1	1	1,57
283	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1,14
284	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1,33
285	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1,14
286	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1,52
<b>Resp.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>CWB</b>
287	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1,43
288	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1,33
289	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	4	2	2	2	1	2	2	1	1	1,48
290	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1											0,90
291	1	1	1	1	4	1	1	1	4	3	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1,67
292	1	1	1	1	2	1	1	2	3	4	2	1	4	3	3	1		2	1	1	1	1,71
293	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
294	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	1	1,33
295	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	2	3	1	1	1,57
296	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,19
297	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	1	1	5	4	5	5	1	3	1	1	1	2,19
298	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,19
299	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1,10
300	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1,71
301	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
302	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1,95
303	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1,29
304	1	1	1	2	2	2	1	1	4	4	2	1	4	3		2	2	2	1	1	1	1,81
305	2	3	2	1	3	2	1	1	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	2,05
306	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1,76
307	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1,43

308	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,10
309	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05
310	4	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3,81
311	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,10
312	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1,43
313	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,14
314	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
315	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	4	4	3	4	2	4	1	1	1	1,86
316	1		2	1	1	1	1	1	4	3	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1,43
317	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1,81
318	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1,14
319	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1,14
320	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1,14
321	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
322	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1,24
Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	22	23	25	CWB
323	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1,24
324	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1,29
325	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1,33
326	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1,29
327	1	2	1	1	3	2	1	1	3	3	2	4	4	3	2	4	4	2	2	1	1	2,24
328	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1,76
329	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1,48
330	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
331	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
332	2	2	2	1	1	1	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	2,05
333	1	2	1	2	1	1	1	3	2	1		2	4	3	2	2	1	1	2	2	1	1,67
334	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	3	2	3	4	2	3		2	1	2	1	2,05
335	1	2	2	2	2	1	2	1	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	1	1	2,14
336	1	1	2	1	2	1	1	1	3	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1,57
337	2	2	2	2	2	1	2	1	3	3	3	2	3	4	2	3		2	1	2	1	2,05
338	1	2	2	2	2	1	2	1	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	1	1	2,14
339	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1,95
340	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1,33
341	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1,29
342	1	2	1	1	3	2	1	1	3	3	2	4	4	3	2	4	4	2	2	1	1	2,24
343	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1,76
344	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	3	2	2	1	1	1	1,62
345	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	1	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1,62
346	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,19
347	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1,38
348	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
349	1	2	2	2	3	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	3	2	2	2	1	1	1,81
350	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1,62
351	1	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1,33

352	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1,19
353	3	3	2	2	2	2	3	3	4	5	3	2	4	4	3	3	4	5	4	2	2	3,10
354	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1,43
355	2	1	2	1	2	1	1	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1,81
356	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	1	1	1,81
357	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2		2	2	2	2	2	2	1	1	1,48
358	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	22	23	25	CWB
359	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05
360	3	3	2	2	2	2	3	3	4	5	3	2	4	4	3	3	4	5	4	2	2	3,10
361	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	3	3	1	2	2	1	1	1	1	1,43
362	2	1	2	1	2	1	1	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1	1	1	2	1,81
363	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1,33
364	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1,48
365	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1,48
366	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1,62
367	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1,48
368	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00
369	2	2	2	1	2	2	3	1	2	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1,95
370	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1,62
371	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1,48
372	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1,48
373	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1,10
374	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1,43
375	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05
376	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1,43
377	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05
378	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1,52
379	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1,90
380	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1,14
381	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1,29
382	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,29
383	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,29
384	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	1,62
385	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	3	2	3	2	1	1	1	1	1	1,48
386	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05
387	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,29
388	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1,29
389	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	1,62
390	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1,62
391	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1,43
392	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,05
393	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1,52
394	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	1,90
Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	17	18	19	20	22	23	25	CWB



395	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1,33
396	1	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1,29
397	1	2	1	1	3	2	1	1	3	3	2	4	4	3	2	4	4	2	2	1	1	2,24
398	1	1	1	1	2	1	1	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	1	1	1	1,76
399	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	2	3	3	1	3	2	2	1	1	1	1,62



**LAMPIRAN 3. HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN**  
**Factor Analysis**  
**Keadilan organisasional**

[DataSet0] E:\DATA PRIMER DISERTASI-JUMAT8MRT2019.sav

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7729.551
	df	253
	Sig.	.000

**Communalities**

Initial	Extraction
---------	------------

KP1	1.000	.747
KP2	1.000	.750
KP3	1.000	.736
KP4	1.000	.675
KP5	1.000	.776
KP6	1.000	.709
KP7	1.000	.727
KP8	1.000	.779
KP9	1.000	.525
KD1	1.000	.610
KD2	1.000	.408
KD3	1.000	.792
KD4	1.000	.830
KD5	1.000	.762
KIT1	1.000	.789
KIT2	1.000	.842
KIT3	1.000	.810
KIT4	1.000	.730
KIF1	1.000	.788
KIF2	1.000	.812
KIF3	1.000	.737
KIF4	1.000	.810
KIF5	1.000	.809

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Total	Initial Eigenvalues			Total Variance Explained		
		% of Variance	Cumulative %	Extraction Sums of Squared L	Total	% of Variance	C
1	12.257	53.291	53.291	12.257	53.291		
2	2.329	10.125	63.416	2.329	10.125		
3	1.383	6.012	69.428	1.383	6.012		
4	.982	4.267	73.695	.982	4.267		
5	.815	3.543	77.238				
6	.698	3.034	80.272				
7	.581	2.526	82.798				
8	.495	2.153	84.951				
9	.421	1.831	86.782				
10	.373	1.622	88.404				
11	.331	1.438	89.842				
12	.300	1.306	91.148				

13	.290	1.261	92.409			
14	.246	1.068	93.477			
15	.229	.994	94.471			
16	.203	.884	95.355			
17	.193	.840	96.194			
18	.188	.817	97.011			
19	.178	.774	97.785			
20	.160	.694	98.479			
21	.143	.624	99.102			
22	.127	.553	99.656			
23	.079	.344	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
KP1	.810	-.100	-.270	-.091
KP2	.845	-.053	-.183	.013
KP3	.796	-.036	-.317	.021
KP4	.786	-.154	-.120	.140
KP5	.842	-.033	-.238	.094
KP6	.776	.071	-.265	.178
KP7	.774	.028	-.229	.274
KP8	.808	.084	-.301	.169
KP9	.671	-.104	.000	-.254
KD1	.356	.514	.330	.332
KD2	.523	.024	-.230	.284
KD3	.295	.834	-.050	-.077
KD4	.447	.780	.028	-.147
KD5	.436	.718	.203	-.122

KIT1	.736	-.203	.440	.108
KIT2	.832	-.180	.339	.038
KIT3	.784	-.214	.385	.037
KIT4	.668	-.025	.334	.416
KIF1	.808	-.178	.293	-.128
KIF2	.844	-.104	.035	-.297
KIF3	.820	-.132	.159	-.146
KIF4	.837	-.012	-.009	-.329
KIF5	.844	-.048	-.068	-.300

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
KP1	.567	.643	.079	.072
KP2	.517	.651	.206	.125
KP3	.456	.712	.091	.113
KP4	.423	.632	.312	.009
KP5	.444	.721	.206	.129
KP6	.312	.731	.192	.201
KP7	.259	.748	.276	.155
KP8	.330	.770	.172	.218
KP9	.636	.310	.136	.084
KD1	-.090	.137	.492	.584
KD2	.092	.598	.184	.090
KD3	.026	.162	-.075	.871
KD4	.199	.176	.011	.871
KD5	.215	.068	.157	.828
KIT1	.507	.223	.693	.022
KIT2	.599	.318	.615	.062
KIT3	.584	.259	.634	.024
KIT4	.184	.379	.732	.133
KIF1	.695	.261	.482	.069
KIF2	.782	.376	.204	.134
KIF3	.683	.347	.372	.102
KIF4	.771	.385	.141	.218
KIF5	.755	.441	.120	.175

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 8 iterations.

Component	1	2	3	4
1	.638	.622	.387	.236
2	-.250	-.025	-.132	.959
3	.145	-.652	.735	.122
4	-.713	.433	.542	-.100

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### **Factor Analysis** **LMX dan CWB**

#### **KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.893
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9703.561
	df	703
	Sig.	.000

#### **Communalities**

	Initial	Extraction
LMX1	1.000	.660
LMX2	1.000	.636
LMX3	1.000	.727
LMX4	1.000	.639
LMX5	1.000	.639
LMX6	1.000	.657
LMX7	1.000	.526
LMX8	1.000	.517
LMX9	1.000	.552
LMX10	1.000	.671

LMX11	1.000	.699
CWB1	1.000	.440
CWB2	1.000	.543
CWB3	1.000	.308
CWB4	1.000	.523
CWB5	1.000	.449
CWB6	1.000	.546
CWB7	1.000	.457
CWB8	1.000	.411
CWB9	1.000	.193
CWB10	1.000	.370
CWB11	1.000	.476
CWB12	1.000	.454
CWB13	1.000	.472
CWB14	1.000	.213
CWB15	1.000	.478
CWB16	1.000	.054
CWB17	1.000	.288
CWB18	1.000	.370
CWB19	1.000	.392
CWB20	1.000	.539
CWB21	1.000	.177
CWB22	1.000	.356
CWB23	1.000	.338
CWB24	1.000	.218
CWB25	1.000	.369
CWB26	1.000	.111
CWB27	1.000	.045

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component	Total	Initial Eigenvalues		Total Variance Explained	
		% of Variance	Cumulative %	Extraction Sums of Squared Total	% of Variance
1	11.078	29.152	29.152	11.078	29.152
2	5.439	14.314	43.466	5.439	14.314
3	2.822	7.427	50.892		
4	1.857	4.887	55.780		
5	1.562	4.111	59.891		
6	1.249	3.286	63.177		
7	1.114	2.931	66.109		
8	1.007	2.649	68.758		

9	.931	2.450	71.208		
10	.894	2.351	73.559		
11	.814	2.143	75.703		
12	.710	1.869	77.572		
13	.659	1.734	79.306		
14	.644	1.693	81.000		
15	.605	1.593	82.593		
16	.540	1.421	84.014		
17	.538	1.417	85.431		
18	.495	1.303	86.734		
19	.478	1.257	87.991		
20	.450	1.184	89.176		
21	.397	1.044	90.219		
22	.371	.977	91.196		
23	.328	.864	92.060		
24	.301	.791	92.851		
25	.275	.725	93.576		
26	.273	.719	94.295		
27	.266	.700	94.995		
28	.256	.674	95.669		
29	.230	.605	96.273		
30	.226	.595	96.869		
31	.214	.562	97.431		
32	.183	.482	97.913		
33	.165	.434	98.347		
34	.157	.412	98.760		
35	.144	.378	99.138		
36	.133	.349	99.487		
37	.122	.321	99.808		
38	.073	.192	100.000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
LMX1	-.566	.583
LMX2	-.535	.591
LMX3	-.603	.603
LMX4	-.482	.638
LMX5	-.485	.636



LMX6	-.519	.623
LMX7	-.447	.571
LMX8	-.532	.484
LMX9	-.511	.539
LMX10	-.575	.584
LMX11	-.616	.565
CWB1	.611	.258
CWB2	.644	.358
CWB3	.474	.289
CWB4	.704	.166
CWB5	.616	.263
CWB6	.670	.313
CWB7	.644	.207
CWB8	.568	.299
CWB9	.420	.129
CWB10	.568	.217
CWB11	.663	.192
CWB12	.603	.301
CWB13	.563	.394
CWB14	.399	.231
CWB15	.642	.256
CWB16	.168	.162
CWB17	.455	.284
CWB18	.532	.295
CWB19	.555	.290
CWB20	.730	.080
CWB21	.326	.266
CWB22	.550	.232
CWB23	.531	.236
CWB24	.375	.278
CWB25	.555	.249
CWB26	.328	.059
CWB27	.209	.035

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**  
Component

	1	2
LMX1	-.138	<b>.801</b>
LMX2	-.108	<b>.790</b>
LMX3	-.157	<b>.838</b>
LMX4	-.037	<b>.799</b>
LMX5	-.041	<b>.799</b>
LMX6	-.076	<b>.807</b>
LMX7	-.046	<b>.724</b>
LMX8	-.165	<b>.700</b>
LMX9	-.117	<b>.734</b>
LMX10	-.144	<b>.806</b>
LMX11	-.189	<b>.814</b>
CWB1	<b>.650</b>	-.133
CWB2	<b>.734</b>	-.069
CWB3	<b>.554</b>	-.029
CWB4	<b>.674</b>	-.261
CWB5	<b>.657</b>	-.132
CWB6	<b>.729</b>	-.121
CWB7	<b>.648</b>	-.193
CWB8	<b>.637</b>	-.075
CWB9	<b>.420</b>	-.131
CWB10	<b>.591</b>	-.143
CWB11	<b>.655</b>	-.216
CWB12	<b>.667</b>	-.093
CWB13	<b>.687</b>	.007
CWB14	<b>.460</b>	-.035
CWB15	<b>.674</b>	-.152
CWB16	<b>.230</b>	<b>.038</b>
CWB17	<b>.536</b>	-.023
CWB18	<b>.606</b>	-.058
CWB19	<b>.622</b>	-.075
CWB20	<b>.647</b>	-.347
CWB21	<b>.419</b>	<b>.035</b>
CWB22	<b>.584</b>	-.120
CWB23	<b>.572</b>	-.106
CWB24	<b>.467</b>	<b>.017</b>
CWB25	<b>.598</b>	-.108
CWB26	<b>.304</b>	-.137
CWB27	<b>.192</b>	-.090

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 3 iterations.

### Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	.825	-.565
2	.565	.825

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

### RELIABILITAS KEADILAN PROSEDURAL

E:\DATA PRIMER DISERTASI-JUMAT8MRT2019.sav

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	397	99.5
	Excluded <sup>a</sup>	2	.5
	Total	399	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.925	.926	6

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KP3	4.4635	1.11998	397
KP4	4.6902	.97038	397
KP5	4.4987	1.06274	397
KP6	4.4484	1.09428	397
KP7	4.2494	1.15723	397
KP8	4.4962	1.08158	397

Summary Item Statistics					
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	4.474	4.249	4.690	.441	1.10
Item Variances	1.172	.942	1.339	.398	1.42
Inter-Item Covariances	.788	.634	.871	.237	1.37
Inter-Item Correlations	.675	.586	.730	.144	1.24

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KP3	22.3829	21.257	.790	.644	
KP4	22.1562	22.723	.757	.609	
KP5	22.3476	21.389	.829	.699	
KP6	22.3980	21.594	.775	.624	
KP7	22.5970	21.302	.752	.582	
KP8	22.3501	21.450	.804	.648	

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26.8463	30.671	5.53812	6

## RELIABILITAS KEADILAN DISTRIBUTIF

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	386	96.7
	Excluded <sup>a</sup>	13	3.3
	Total	399	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.876	.875	3

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KD3	2.8938	1.20674	386
KD4	3.1062	1.25527	386
KD5	3.0130	1.26382	386

#### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	3.004	2.894	3.106	.212	1.07
Item Variances	1.543	1.456	1.597	.141	1.09
Inter-Item Covariances	1.082	.960	1.191	.231	1.24
Inter-Item Correlations	.701	.629	.751	.121	1.19

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cron It
KD3	6.1192	5.555	.722	.539	
KD4	5.9067	4.973	.816	.667	
KD5	6.0000	5.221	.745	.579	

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.0130	11.119	3.33456	3

### RELIABILITAS KEADILAN INTERPERSONAL

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	396	99.2
	Excluded <sup>a</sup>	3	.8
	Total	399	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.736	.736	2

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
KIT1	5.0505	.93996	396
KIT4	4.9040	.93369	396

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	4.977	4.904	5.051	.146	1.03
Item Variances	.878	.872	.884	.012	1.01
Inter-Item Covariances	.511	.511	.511	.000	1.00
Inter-Item Correlations	.582	.582	.582	.000	1.00

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KIT1	4.9040	.872	.582	.339	
KIT4	5.0505	.884	.582	.339	

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
9.9545	2.778	1.66664	2

## RELIABILITAS KEADILAN INFORMASIONAL

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	395	99.0
	Excluded <sup>a</sup>	4	1.0
	Total	399	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.941	.941	5

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KIF1	4.7190	1.05893	395
KIF2	4.4127	1.12396	395
KIF3	4.4962	1.09538	395
KIF4	4.3165	1.14378	395
KIF5	4.3899	1.10141	395

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	4.467	4.316	4.719	.403	1.09
Item Variances	1.221	1.121	1.308	.187	1.16
Inter-Item Covariances	.929	.820	1.107	.287	1.35
Inter-Item Correlations	.760	.703	.879	.175	1.24

### Item-Total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted



KIF1	17.6152	16.750	.786	.632
KIF2	17.9215	15.631	.877	.770
KIF3	17.8380	16.329	.808	.672
KIF4	18.0177	15.515	.873	.814
KIF5	17.9443	15.936	.857	.800

### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22.3342	24.685	4.96840	5

### RELIABILITAS LMX

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	389	97.5
	Excluded <sup>a</sup>	10	2.5
	Total	399	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		Based on	
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items	
.939	.940	11	

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LMX1	4.5219	.93205	389
LMX2	4.6144	.98984	389
LMX3	4.6684	.92533	389
LMX4	4.4987	.99903	389
LMX5	4.4807	1.08303	389
LMX6	4.2853	1.10216	389
LMX7	4.2185	1.11968	389
LMX8	4.2802	1.06546	389
LMX9	4.2237	1.09538	389
LMX10	4.2622	1.17891	389
LMX11	4.2674	1.19944	389

**Summary Item Statistics**

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	4.393	4.219	4.668	.450	1.10
Item Variances	1.137	.856	1.439	.582	1.68
Inter-Item Covariances	.664	.428	1.275	.847	2.97
Inter-Item Correlations	.589	.401	.902	.501	2.24

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LMX1	43.7995	72.583	.762	.720	
LMX2	43.7069	72.038	.746	.739	
LMX3	43.6530	71.985	.810	.771	
LMX4	43.8226	71.992	.741	.648	
LMX5	43.8406	70.908	.739	.706	
LMX6	44.0360	70.066	.774	.698	
LMX7	44.1028	71.685	.665	.634	
LMX8	44.0411	72.442	.660	.704	
LMX9	44.0977	71.331	.704	.729	
LMX10	44.0591	68.994	.775	.840	
LMX11	44.0540	68.469	.788	.845	

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48.3213	85.554	9.24952	11

**RELIABILITAS CWB**

Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	384	96.2
	Excluded <sup>a</sup>	15	3.8

Total	399	100.0
-------	-----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.916	.924	19

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
CWB1	1.1667	.48296	384
CWB2	1.2604	.57347	384
CWB3	1.1432	.37243	384
CWB4	1.2135	.54195	384
CWB5	1.5026	.78829	384
CWB6	1.2552	.54315	384
CWB7	1.3464	.69863	384
CWB8	1.2109	.54056	384
CWB10	2.1719	.94587	384
CWB11	2.1172	.95009	384
CWB12	1.4714	.67728	384
CWB13	1.6328	.87797	384
CWB14	2.3932	1.12371	384
CWB15	1.9870	.91540	384
CWB17	1.8672	.85842	384
CWB18	2.0703	.88075	384
CWB19	1.5026	.67788	384
CWB20	1.6016	.76483	384
CWB25	1.1484	.43520	384

### Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum
Item Means	1.582	1.143	2.393	1.250	2.09
Item Variances	.556	.139	1.263	1.124	9.10
Inter-Item Covariances	.203	.027	.627	.600	23.16
Inter-Item Correlations	.391	.065	.748	.683	11.55

<b>Item-Total Statistics</b>					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CWB1	28.8958	75.378	.540	.683	
CWB2	28.8021	73.512	.641	.703	
CWB3	28.9193	77.030	.455	.451	
CWB4	28.8490	74.097	.616	.621	
CWB5	28.5599	71.490	.602	.559	
CWB6	28.8073	74.088	.616	.620	
CWB7	28.7161	72.893	.567	.600	
CWB8	28.8516	74.665	.555	.556	
CWB10	27.8906	69.716	.603	.587	
CWB11	27.9453	68.114	.709	.667	
CWB12	28.5911	72.503	.623	.469	
CWB13	28.4297	69.645	.664	.524	
CWB14	27.6693	69.642	.493	.522	
CWB15	28.0755	68.597	.706	.645	
CWB17	28.1953	71.453	.548	.462	
CWB18	27.9922	69.929	.641	.623	
CWB19	28.5599	72.733	.601	.484	
CWB20	28.4609	71.137	.653	.572	
CWB25	28.9141	76.361	.472	.443	

<b>Scale Statistics</b>			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
30.0625	80.142	8.95222	19

**Lampiran 4. Olah Data Diskriptif Responden**

**Frequencies**

03-MAY-2019 11:17:14

D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\DATA PRIMER DISERTASI-Kamis2Mei2019.sav

**Notes**

**Statistics**

**PENDIDIKAN**

N	Valid	399
	Missing	0
Mean		1.20
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		.397
Variance		.158
Minimum		1
Maximum		2
Sum		477

### PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S2	321	80.5	80.5	80.5
	S3	78	19.5	19.5	100.0
	Total	399	100.0	100.0	

### Statistics

#### USIA

N	Valid	399
	Missing	0
Mean		2.99
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.531
Variance		2.344
Minimum		0
Maximum		7
Sum		1192

### USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-30 thn	12	3.0	3.0	3.0
	31-35 thn	76	19.0	19.0	22.1
	36-40 thn	62	15.5	15.5	37.6
	41-45 thn	84	21.1	21.1	58.6
	46-50 thn	109	27.3	27.3	86.0
	51-55 thn	35	8.8	8.8	94.7
	56-60 thn	18	4.5	4.5	99.2
	di atas 60 thn	3	.8	.8	100.0

Total	399	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

**Statistics**

**MASA KERJA**

N	Valid	399
	Missing	0
Mean		3.73
Median		4.00
Mode		5
Std. Deviation		1.503
Variance		2.258
Minimum		1
Maximum		7
Sum		1488

**MASA KERJA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5 thn	31	7.8	7.8	7.8
	6-10 thn	71	17.8	17.8	25.6
	11-15 thn	70	17.5	17.5	43.1
	16-20 thn	72	18.0	18.0	61.2
	21-25 thn	120	30.1	30.1	91.2
	26-30 thn	28	7.0	7.0	98.2
	> 30 thn	7	1.8	1.8	100.0
	Total	399	100.0	100.0	

**Statistics**

**UNIT/KELOMPOK**

N	Valid	399
	Missing	0
Mean		27.20
Median		27.00
Mode		8
Std. Deviation		15.894
Variance		252.605
Minimum		1
Maximum		55
Sum		10851

**UNIT/KELOMPOK**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UPNJ-IK	15	3.8	3.8	3.8
	UPNJ-EM	7	1.8	1.8	5.5
	UPNJ-EA	11	2.8	2.8	8.3
	UPNJ-MM	5	1.3	1.3	9.5
	UPNJ-HI	6	1.5	1.5	11.0
	UPNJ-IPOL	5	1.3	1.3	12.3
	UPNJ-HKM	9	2.3	2.3	14.5
	UPNJ-P.DR	19	4.8	4.8	19.3
	UPNJ-PROF.DR	5	1.3	1.3	20.6
	UPNJ-S1 FARM	6	1.5	1.5	22.1
	UPNJ-TM	5	1.3	1.3	23.3
	UPNJ-TI	5	1.3	1.3	24.6
	UPNJ-TPK	5	1.3	1.3	25.8
	UPNJ-TE	5	1.3	1.3	27.1
	UPNJ-TIE	5	1.3	1.3	28.3
	UPNJ-SI	5	1.3	1.3	29.6
	UPNJ-MAN.IF	5	1.3	1.3	30.8
	UPNJ-KM	6	1.5	1.5	32.3
	UPNJ-K.PER	6	1.5	1.5	33.8
	UPNJ-GIZI	6	1.5	1.5	35.3
	UPNJ-D3 K.PER	5	1.3	1.3	36.6
	UPNJ-FISIO	5	1.3	1.3	37.8
	UPNJ-NERS	5	1.3	1.3	39.1
	UPNYK-EM	15	3.8	3.8	42.9
	UPNYK-IE	11	2.8	2.8	45.6
	UPNYK-EA	14	3.5	3.5	49.1
	UPNYK-AGRO	6	1.5	1.5	50.6
	UPNYK-AGRI	6	1.5	1.5	52.1
	UPNYK-TG	6	1.5	1.5	53.6
	UPNYK-TB	6	1.5	1.5	55.1
	UPNYK-T.MYK	6	1.5	1.5	56.6
	UPNYK-TL	12	3.0	3.0	59.6
	UPNYK-TK	5	1.3	1.3	60.9
	UPNYK-TI	9	2.3	2.3	63.2
	UPNYK-IF	7	1.8	1.8	64.9
	UPNYK-SI	5	1.3	1.3	66.2
	UPNYK-IK	17	4.3	4.3	70.4
	UPNYK-AB	7	1.8	1.8	72.2
	UPNYK-HI	11	2.8	2.8	74.9
	UPNJT-EA	7	1.8	1.8	76.7



UPNJT-EM	6	1.5	1.5	78.2
UPNJT-T.ARSI	5	1.3	1.3	79.4
UPNJT-TI	6	1.5	1.5	81.0
UPNJT-TP	5	1.3	1.3	82.2
UPNJT-T.SIP	5	1.3	1.3	83.5
UPNJT-SI	6	1.5	1.5	85.0
UPNJT-IF	13	3.3	3.3	88.2
UPNJT-IK	5	1.3	1.3	89.5
UPNJT-HI	5	1.3	1.3	90.7
UPNJT-HKM	5	1.3	1.3	92.0
UPNJT-ADM.NEG	6	1.5	1.5	93.5
UPNJT-TL	6	1.5	1.5	95.0
UPNJT-AGRO	10	2.5	2.5	97.5
UPNJT-TK	5	1.3	1.3	98.7
UPNJT-PKD.FAD	5	1.3	1.3	100.0
Total	399	100.0	100.0	

### Lampiran 5. Uji Korelasi Antar Variabel dan Mean

FILE='D:\DISERTASI BUNDA YUNI-Sabtu-21Sept2019\DATA PRIMER UTK UJI DISKRIPITIF dsb-22SEPT2019.sav'.

#### Correlations

		KEADILAN PROSEDURAL	KEADILAN DISTRIBUTIF
KEADILAN PROSEDURAL	Pearson Correlation	1	.325**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	399	399
		.325**	1

KEADILAN	Sig. (2-tailed)	.000	
DISTRIBUTIF	N	399	399

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KEADILAN PROSEDURAL	4.4722	.92142	399
KEADILAN DISTRIBUTIF	2.9649	1.12190	399

### Correlations

		KEADILAN PROSEDURAL	KEADILAN DISTRIBUTIF
KEADILAN PROSEDURAL	Pearson Correlation	1	.325**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	399	399
KEADILAN DISTRIBUTIF	Pearson Correlation	.325**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	399	399

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KEADILAN PROSEDURAL	4.4722	.92142	399
KEADILAN INTERPERSONAL	4.9586	.85738	399

### Correlations

		KEADILAN PROSEDURAL	KEADILAN INTERPERSONAL
KEADILAN PROSEDURAL	Pearson Correlation	1	.593**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	399	399
KEADILAN INTERPERSONAL	Pearson Correlation	.593**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	399	399

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KEADILAN PROSEDURAL	4.4722	.92142	399
KEADILAN INFORMASIONAL	4.5213	.92368	399

### Correlations

		KEADILAN PROSEDURAL	KEADILAN INFORMASIONAL
KEADILAN PROSEDURAL	Pearson Correlation	1	.593**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	399	399
KEADILAN INFORMASIONAL	Pearson Correlation	.593**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	399	399

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LMX	4.3743	.84452	399
PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF	1.5646	.46672	399

### Correlations

		LMX	PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF
LMX	Pearson Correlation	1	-.310**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	399	399
PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF	Pearson Correlation	-.310**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	399	399

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**LAMPIRAN 6. REKAPITULASI DATA RWG DAN ICC IKLIM KEADILAN ORGANISASIONAL**

**Hasil Pengujian Data Level Unit**

<b>No.</b>	<b>Variabel</b>	<b>r<sub>wg</sub> (rata-rata)</b>	<b>r<sub>wg</sub> (median)</b>	<b>ICC (1)</b>	<b>ICC (2)</b>
1.	Iklm Keadilan Prosedural	<b>0,8423</b>	<b>0,8471</b>	<b>0,672</b>	<b>0,925</b>
2.	Iklm Keadilan Distributif	<b>0,8322</b>	<b>0,8343</b>	<b>0,701</b>	<b>0,876</b>
3.	Iklm Keadilan Interaksional	<b>0,8160</b>	<b>0,8092</b>	<b>0,582</b>	<b>0,736</b>
4.	Iklm Keadilan Informasional	<b>0,8142</b>	<b>0,8000</b>	<b>0,802</b>	<b>0,961</b>

Catatan:  $r_{wg}$  = Interrater Agreement, ICC = Intraclass Correlation Coefficient



**LAMPIRAN 7. HASIL UJI ICC ( *Inter-Class Correlation* )**

[DataSet1] G:\DATA PRIMER UTK UJI 3-SELASA16APRIL2019.sav

**KEADILAN PROSEDURAL**

**Scale: ALPHA**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	397	99.5

Excluded <sup>a</sup>	2	.5
Total	399	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	6

#### Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0		
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2
Single Measures	.661	.623	.698	12.689	396	1985
Average Measures	.921	.909	.933	12.689	396	1985

One-way random effects model where people effects are random.

### KEADILAN DISTRIBUTIF

Scale: ALPHA

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	390	97.7
	Excluded <sup>a</sup>	9	2.3
	Total	399	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.722	3

#### Intraclass Correlation Coefficient

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0		
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2
Single Measures	.203	.140	.268	1.763	389	780
Average Measures	.433	.328	.524	1.763	389	780

One-way random effects model where people effects are random.

### KEADILAN INTERPERSONAL

Scale: ALPHA

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	395	99.0
	Excluded <sup>a</sup>	4	1.0
	Total	399	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	2

**Intraclass Correlation Coefficient**

	Intraclass Correlation	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0		
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2
Single Measures	.873	.848	.895	14.771	394	395
Average Measures	.932	.918	.944	14.771	394	395

One-way random effects model where people effects are random.

**KEADILAN INFORMASIONAL**

Scale: ALPHA

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	396	99.2
	Excluded <sup>a</sup>	3	.8
	Total	399	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	5

**Intraclass Correlation Coefficient**

		95% Confidence Interval		F Test with True Value 0		
--	--	-------------------------	--	--------------------------	--	--



	Intraclass Correlation	Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Single Measures	.612	.570	.653	8.889	395	158 4	.000
Average Measures	.888	.869	.904	8.889	395	158 4	.000

One-way random effects model where people effects are random.



## LAMPIRAN 8. UJI NULL MODEL

Output *Hierarchical Linier Modelling*

### VI. Pengujian Null Model

#### VI.b. Pengujian Null Model *Leader Member Exchange / LMX / Pertukaran Pemimpin Anggota*

### Specifications for this HLM2 run

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtemp.hlm  
 Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html  
 The maximum number of level-1 units = 388  
 The maximum number of level-2 units = 54  
 The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood

The outcome variable is LMX

### Summary of the model specified

#### Level-1 Model

$$LMX_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

#### Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

#### Mixed Model

$$LMX_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

### Final Results - Iteration 6

Iterations stopped due to small change in likelihood function

$$\sigma^2 = 0.63851$$

$\tau$

$$INTRCPT1, \beta_0 \quad 0.08249$$

Random level-1 coefficient	Reliability estimate
INTRCPT1, $\beta_0$	0.461

The value of the log-likelihood function at iteration 6 = -4.811767E+002

**Final estimation of fixed effects:**

**Final estimation of fixed effects:**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.399718	0.057579	76.412	53	<0.001

**Final estimation of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.399718	0.057004	77.182	53	<0.001

**Final estimation of variance components**

Random Effect	Standard Deviation	Variance Component	d.f.	$\chi^2$	p-value
INTRCPT1, $u_0$	0.28720	0.08249	53	101.82383	<0.001
level-1, $r$	0.79907	0.63851			

**Statistics for current covariance components model**

Deviance = 962.353306

Number of estimated parameters = 2

**VI.a. Pengujian Null Model Perilaku Kerja Kontraproduktif /Counter Productive Work Behavior / CWB**

**Specifications for this HLM2 run**

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtemp.hlm

Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html

The maximum number of level-1 units = 388

The maximum number of level-2 units = 54

The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood

The outcome variable is CWB

**Summary of the model specified**

**Level-1 Model**

$$CWB_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

**Level-2 Model**

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

**Mixed Model**

$$CWB_{ij} = \gamma_{00} + u_{0j} + r_{ij}$$

Final Results - Iteration 6

**Iterations stopped due to small change in likelihood function**

$$\sigma^2 = 0.20973$$

INTRCPT1,  $\beta_0$       0.01142

Random level-1 coefficient	Reliability estimate
INTRCPT1, $\beta_0$	0.271

The value of the log-likelihood function at iteration 6 = -2.574677E+002  
 Final estimation of fixed effects:

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.556518	0.027961	55.668	53	<0.001

**Final estimation of fixed effects  
 (with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					

INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.556518	0.027663	56.266	53	<0.001
-------------------------	----------	----------	--------	----	--------

Final estimation of variance components

Random Effect	Standard Deviation	Variance Component	<i>d.f.</i>	$\chi^2$	<i>p</i> -value
INTRCPT1, $u_0$	0.10688	0.01142	53	73.51841	0.032
level-1, $r$	0.45796	0.20973			

### Statistics for current covariance components model

Deviance = 514.935326

Number of estimated parameters = 2

## LAMPIRAN 9. UJI HIPOTESIS

### a. Pengujian Hipotesis Iklim Keadilan Prosedural terhadap CWB ( $H_1$ )

#### Specifications for this HLM2 run

Problem Title: no title

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtemp.hlm

Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html

The maximum number of level-1 units = 388

The maximum number of level-2 units = 54

The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood

The outcome variable is CWB

### Summary of the model specified

#### Level-1 Model

$$CWB_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

#### Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (AKP_j) + u_{0j}$$

AKP has been centered around the grand mean.

#### Mixed Model

$$CWB_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * AKP_j + u_{0j} + r_{ij}$$

### Final Results - Iteration 14

#### Iterations stopped due to small change in likelihood function

$$\sigma^2 = 0.20902$$

$\tau$

INTRCPT1,  $\beta_0$  0.01052

Random level-1 coefficient	Reliability estimate
INTRCPT1, $\beta_0$	0.256

The value of the log-likelihood function at iteration 14 = -2.586221E+002

#### Final estimation of fixed effects (with robust standard errors)

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.553882	0.026786	58.011	52	<0.001
AKP, $\gamma_{01}$	-0.106470	0.051481	-2.068	52	0.044

### Final estimation of variance components

Random Effect	Standard Deviation	Variance Component	<i>d.f.</i>	$\chi^2$	<i>p</i> -value
INTRCPT1, $u_0$	0.10259	0.01052	52	69.63203	0.051
level-1, $r$	0.45719	0.20902			

### Statistics for current covariance components model

Deviance = 517.244216

Number of estimated parameters = 2

## VII. Pengujian Hipotesis

### b. Pengujian Hipotesis Iklim Keadilan Distributif terhadap CWB ( $H_2$ )

#### Specifications for this HLM2 run

Problem Title: no title

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtemp.hlm

Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html

The maximum number of level-1 units = 388

The maximum number of level-2 units = 54

The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood





AKD, $\gamma_{01}$	0.032326	0.063987	0.505	52	0.616
--------------------	----------	----------	-------	----	-------

Final estimation of fixed effects  
(with robust standard errors)

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.557231	0.027914	55.786	52	<0.001
AKD, $\gamma_{01}$	0.032326	0.075156	0.430	52	0.669

### Final estimation of variance components

Random Effect	Standard Deviation	Variance Component	<i>d.f.</i>	$\chi^2$	<i>p</i> -value
INTRCPT1, $u_0$	0.10924	0.01193	52	73.12116	0.028
level-1, $r$	0.45803	0.20979			

### Statistics for current covariance components model

Deviance = 520.183216

Number of estimated parameters = 2

### c. Pengujian Hipotesis Iklim Keadilan Interpersonal terhadap CWB ( $H_3$ )

#### Specifications for this HLM2 run

Problem Title: no title

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtemp.hlm

Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html

The maximum number of level-1 units = 388

The maximum number of level-2 units = 54

The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood

The outcome variable is CWB

#### Summary of the model specified

### Level-1 Model

$$CWB_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

### Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(AKIT_j) + u_{0j}$$

AKIT has been centered around the grand mean.

### Mixed Model

$$CWB_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*AKIT_j + u_{0j} + r_{ij}$$

### Final Results - Iteration 11

Iterations stopped due to small change in likelihood function

$$\sigma^2 = 0.20969$$

$\tau$

INTRCPT1, $\beta_0$  0.01191

Random level-1 coefficient	Reliability estimate
INTRCPT1, $\beta_0$	0.279

The value of the log-likelihood function at iteration 11 = -2.600111E+002

### Final estimation of fixed effects:

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.556901	0.028138	55.331	52	<0.001
AKIT, $\gamma_{01}$	-0.042110	0.062988	-0.669	52	0.507

### Final estimation of fixed effects (with robust standard errors)

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.556901	0.027575	56.460	52	<0.001
AKIT, $\gamma_{01}$	-0.042110	0.069362	-0.607	52	0.546

### Final estimation of variance components

Random Effect	Standard Deviation	Variance Component	<i>d.f.</i>	$\chi^2$	<i>p</i> -value
INTRCPT1, $u_0$	0.10911	0.01191	52	72.99761	0.029
level-1, $r$	0.45792	0.20969			

### Statistics for current covariance components model

Deviance = 520.022263

Number of estimated parameters = 2

### d. Pengujian Hipotesis Iklim Keadilan Informasional terhadap CWB (H<sub>4</sub>)

#### Specifications for this HLM2 run

Problem Title: no title

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtemp.hlm

Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html

The maximum number of level-1 units = 388

The maximum number of level-2 units = 54

The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood

The outcome variable is CWB

Summary of the model specified

#### Level-1 Model

$$CWB_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

#### Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(AKIF_j) + u_{0j}$$

AKIF has been centered around the grand mean.

Mixed Model

$$CWB_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*AKIF_j + u_{0j} + r_{ij}$$

Final Results - Iteration 6

**Iterations stopped due to small change in likelihood function**

$$\sigma^2 = 0.20975$$

$\tau$

INTRCPT1,  $\beta_0$  0.01143

---

Random level-1 coefficient	Reliability estimate
----------------------------	----------------------

---

INTRCPT1, $\beta_0$	0.271
---------------------	-------

---

The value of the log-likelihood function at iteration 6 = -2.599285E+002

**Final estimation of fixed effects:**

---

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					

---

**Final estimation of fixed effects:**

---

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.555252	0.027996	55.553	52	<0.001
AKIF, $\gamma_{01}$	-0.051729	0.053319	-0.970	52	0.336

---

Final estimation of fixed effects  
(with robust standard errors)

---

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.555252	0.027339	56.889	52	<0.001

---

AKIF, $\gamma_{01}$	-0.051729	0.052746	-0.981	52	0.331
---------------------	-----------	----------	--------	----	-------

Final estimation of variance components

Random Effect	Standard Deviation	Variance Component	<i>d.f.</i>	$\chi^2$	<i>p</i> -value
INTRCPT1, $u_0$	0.10693	0.01143	52	72.11089	0.034
level-1, $r$	0.45798	0.20975			

### Statistics for current covariance components model

Deviance = 519.857013

Number of estimated parameters = 2

### e. Pengujian Hipotesis Iklim Keadilan Prosedural terhadap LMX ( $H_5$ )

#### Specifications for this HLM2 run

Problem Title: no title

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtemp.hlm

Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html

The maximum number of level-1 units = 388

The maximum number of level-2 units = 54

The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood

The outcome variable is LMX

#### Summary of the model specified

##### Level-1 Model

$$LMX_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

##### Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(AKP_j)$$

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(AKP_j)$$

### Mixed Model

$$LMX_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*AKP_j + r_{ij}$$

### Least Squares Estimates

$$\sigma^2 = 0.64799$$

### Least-squares estimates of fixed effects

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.804066	0.390878	4.615	386	<0.001
AKP, $\gamma_{01}$	0.571989	0.086163	6.638	386	<0.001

### Least-squares estimates of fixed effects (with robust standard errors)

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.804066	0.414591	4.351	386	<0.001
AKP, $\gamma_{01}$	0.571989	0.085867	6.661	386	<0.001

### Final estimation of fixed effects:

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.804066	0.390878	4.615	386	<0.001
AKP, $\gamma_{01}$	0.571989	0.086163	6.638	386	<0.001



**Least-squares estimates of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.804066	0.414591	4.351	386	<0.001
AKP, $\gamma_{01}$	0.571989	0.085867	6.661	386	<0.001

**f. Pengujian Hipotesis Iklim Keadilan Distributif terhadap LMX ( $H_6$ )**

**Specifications for this HLM2 run**

Problem Title: no title

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtemp.hlm

Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html

The maximum number of level-1 units = 388

The maximum number of level-2 units = 54

The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood

The outcome variable is LMX

**Summary of the model specified**

**Level-1 Model**

$$LMX_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

**Level-2 Model**

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}*(AKD_j)$$

AKD has been centered around the grand mean.

### Mixed Model

$$LMX_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * AKD_j + r_{ij}$$

### Least Squares Estimates

$$\sigma^2 = 0.72150$$

#### Least-squares estimates of fixed effects

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.386401	0.043263	101.390	386	<0.001
AKD, $\gamma_{01}$	0.050140	0.100604	0.498	386	0.618

#### Least-squares estimates of fixed effects (with robust standard errors)

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.386401	0.058422	75.082	386	<0.001
AKD, $\gamma_{01}$	0.050140	0.111318	0.450	386	0.653

Final estimation of fixed effects:

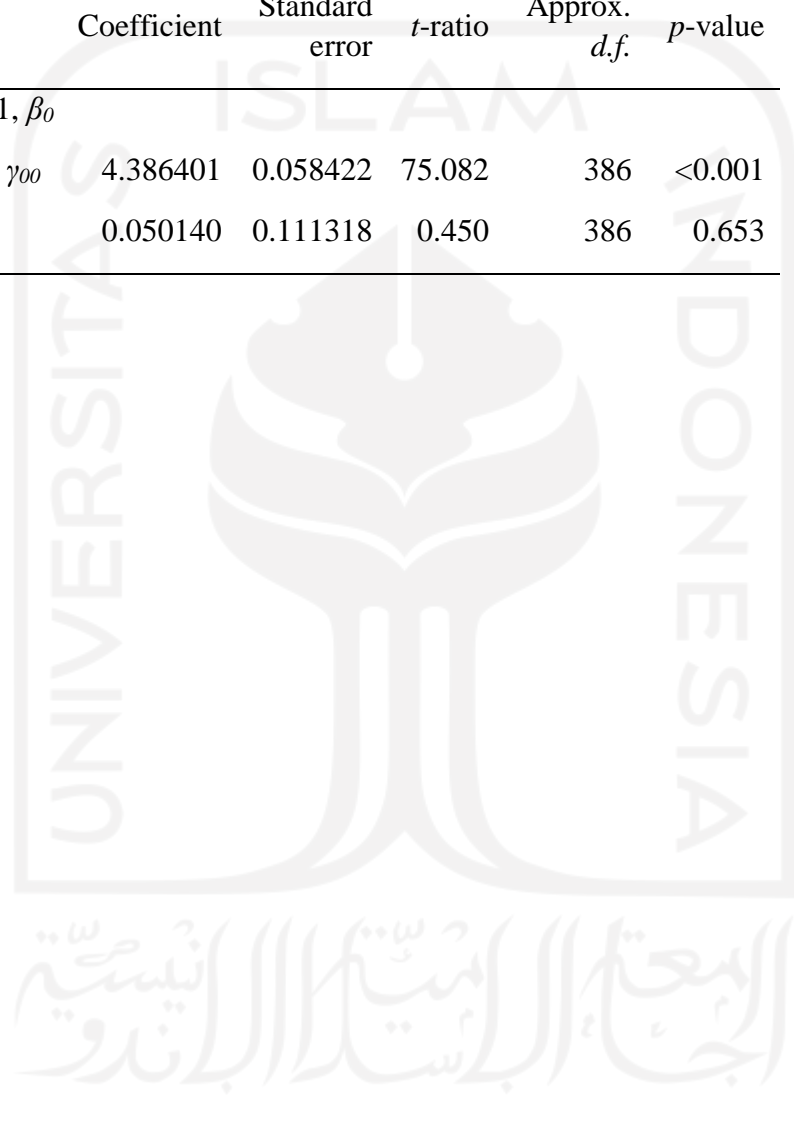
Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.386401	0.043263	101.390	386	<0.001
AKD, $\gamma_{01}$	0.050140	0.100604	0.498	386	0.618

**Least-squares estimates of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
--------------	-------------	----------------	-----------------	---------------------	-----------------

**Least-squares estimates of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.386401	0.058422	75.082	386	<0.001
AKD, $\gamma_{01}$	0.050140	0.111318	0.450	386	0.653



### g. Pengujian Hipotesis Iklim Keadilan Interpersonal terhadap LMX (H7)

#### Specifications for this HLM2 run

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtemp.hlm

Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html

The maximum number of level-1 units = 388

The maximum number of level-2 units = 54

The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood

The outcome variable is LMX

#### Summary of the model specified

##### Level-1 Model

$$LMX_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

##### Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (AKIT_j)$$

AKIT has been centered around the grand mean.

##### Mixed Model

$$LMX_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * AKIT_j + r_{ij}$$

Least Squares Estimates

$$\sigma^2 = 0.66207$$

#### Least-squares estimates of fixed effects

---

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
--------------	-------------	----------------	---------	--------------	---------

---

For INTRCPT1,  $\beta_0$

INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.374874	0.041341	105.823	386	<0.001
AKIT, $\gamma_{01}$	0.557118	0.094274	5.910	386	<0.001

**Least-squares estimates of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.374874	0.047385	92.327	386	<0.001
AKIT, $\gamma_{01}$	0.557118	0.136546	4.080	386	<0.001

**Final estimation of fixed effects:**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.374874	0.041341	105.823	386	<0.001
AKIT, $\gamma_{01}$	0.557118	0.094274	5.910	386	<0.001

**Least-squares estimates of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.374874	0.047385	92.327	386	<0.001
AKIT, $\gamma_{01}$	0.557118	0.136546	4.080	386	<0.001

## **h. Pengujian Hipotesis Iklim Keadilan Informasional terhadap LMX (H<sub>8</sub>)**

### **Specifications for this HLM2 run**

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtmp.hlm

Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html

The maximum number of level-1 units = 388

The maximum number of level-2 units = 54

The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood

The outcome variable is LMX

### **Summary of the model specified**

#### **Level-1 Model**

$$LMX_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij}$$

#### **Level-2 Model**

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (AKIF_j)$$

AKIF has been centered around the grand mean.

#### **Mixed Model**

$$LMX_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * AKIF_j + r_{ij}$$

#### **Least Squares Estimates**

$$\sigma^2 = 0.64074$$

#### **Least-squares estimates of fixed effects**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
--------------	-------------	----------------	---------	--------------	---------

For INTRCPT1,  $\beta_0$

INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.406067	0.040752	108.118	386	<0.001
AKIF, $\gamma_{01}$	0.544356	0.077821	6.995	386	<0.001

**Least-squares estimates of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					

**Least-squares estimates of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.406067	0.039180	112.456	386	<0.001
AKIF, $\gamma_{01}$	0.544356	0.086624	6.284	386	<0.001

**Final estimation of fixed effects:**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.406067	0.040752	108.118	386	<0.001
AKIF, $\gamma_{01}$	0.544356	0.077821	6.995	386	<0.001



**Least-squares estimates of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	4.406067	0.039180	112.456	386	<0.001
AKIF, $\gamma_{01}$	0.544356	0.086624	6.284	386	<0.001



**i. Pengujian Hipotesis LMX terhadap CWB (H<sub>9</sub>)**

## Specifications for this HLM2 run

The data source for this run = YUNI1.MDM

The command file for this run = C:\Users\Inspiron\AppData\Local\Temp\whlmtemp.hlm

Output file name = D:\Data dan Rekapitulasi-Disertasi Yuni\hlm2.html

The maximum number of level-1 units = 388

The maximum number of level-2 units = 54

The maximum number of iterations = 100

Method of estimation: restricted maximum likelihood

The outcome variable is CWB

## Summary of the model specified

### Level-1 Model

$$CWB_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}*(LMX_{ij}) + r_{ij}$$

### Level-2 Model

$$\beta_{0j} = \gamma_{00}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10}$$

LMX has been centered around the grand mean.

### Mixed Model

$$CWB_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10}*LMX_{ij} + r_{ij}$$

### Least Squares Estimates

$$\sigma^2 = 0.19975$$

### Least-squares estimates of fixed effects

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	t-ratio	Approx. d.f.	p-value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.558479	0.022689	68.687	386	<0.001
For LMX slope, $\beta_1$					
INTRCPT2, $\gamma_{10}$	-0.173824	0.026772	-6.493	386	<0.001

**Least-squares estimates of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.558479	0.026528	58.749	386	<0.001
For LMX slope, $\beta_1$					
INTRCPT2, $\gamma_{10}$	-0.173824	0.050699	-3.429	386	<0.001

**Final estimation of fixed effects:**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.558479	0.022689	68.687	386	<0.001
For LMX slope, $\beta_1$					
INTRCPT2, $\gamma_{10}$	-0.173824	0.026772	-6.493	386	<0.001

**Least-squares estimates of fixed effects  
(with robust standard errors)**

Fixed Effect	Coefficient	Standard error	<i>t</i> -ratio	Approx. <i>d.f.</i>	<i>p</i> -value
For INTRCPT1, $\beta_0$					
INTRCPT2, $\gamma_{00}$	1.558479	0.026528	58.749	386	<0.001
For LMX slope, $\beta_1$					
INTRCPT2, $\gamma_{10}$	-0.173824	0.050699	-3.429	386	<0.001

