

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI KEPUASAN KERJA
TINJAUAN ASPEK PELANGGARAN KONTRAK
PSIKOLOGIS**

**Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi**



**Oleh:
Sunarta
16931004**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI KEPUASAN KERJA
TINJAUAN ASPEK PELANGGARAN KONTRAK
PSIKOLOGIS**

**Disertasi untuk Memperoleh Derajat Doktor dalam Ilmu Ekonomi
pada Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta**

**Oleh:
Sunarta
16931004**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2023**

PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sunarta

Nomor Mahasiswa : 16931004

Menyatakan bahwa:

1. Disertasi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor, baik di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta maupun Perguruan Tinggi lainnya.
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 ketidak benaran 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, 3 Januari 2023

Yang membuat pernyataan,



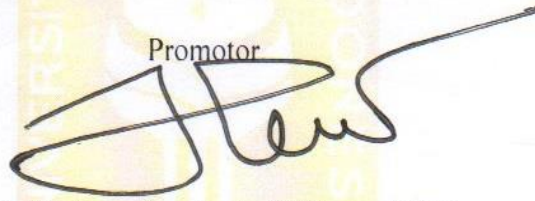
Sunarta

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

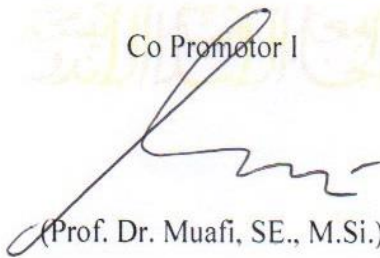
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono.

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

Co Promotor I

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Prof. Dr. Muafi.

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

Co Promotor II

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Dr. Wisnu Prajogo.

(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Selasa tanggal 3 Januari 2023 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan
ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **Sunarta, SE., MM., M.Pd., CPMP**

No. Mhs. :16931004

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**ANTESEDEN DAN KONSEKUENSI KEPUASAN KERJA
TINJAUAN ASPEK PELANGGARAN KONTRAK PSIKOLOGIS**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,

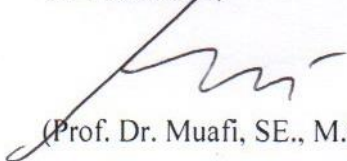
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



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

Co Promotor I,



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

Co Promotor II,



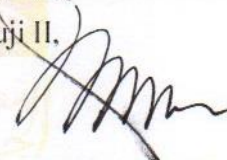
(Dr. Wisnu Prajogo, MBA.)

Penguji I,



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

Penguji II,



(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Penguji III,



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

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor,



(Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.)

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum wr.wb;

Puji syukur kehadiran Allah SW atas segala nikmat dan karunia-Nya yang diberikan terutama nikmat sehat sehingga penyusunan disertasi ini dapat penulis selesaikan. Sejak awal hingga akhir penyusunan disertasi ini, tentu saja banyak kendala yang harus penulis hadapi, namun berkat usaha yang keras di bawah bimbingan para promotor yang sangat sabar dan mencerahkan, maka semua kendala tersebut dapat penulis lalui dengan baik.

Penyusunan disertasi memang tidak bisa dibuat secara serampangan, karena membutuhkan pisau analisis yang tajam dalam mengurai setiap variabel yang menjadi topik penelitian. Jurnal sebagai sumber primer dalam mencari *empirical-theorytical gap* untuk menemukan suatu kebaruan (*novelty*) yang merupakan syarat wajib bagi penelitian level doktor, sungguh bukan pekerjaan yang mudah.

Sebagai manifestasi rasa syukur dan penghormatan atas apa yang telah penulis capai saat ini, tidak lupa ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya penulis haturkan kepada yang terhormat Bapak/ibu:

1. Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM sebagai promotor;
2. Prof. Dr. Muafi, M.Si. sebagai Co-Promotor 1;
3. Dr. Wisnu Prajogo, MBA sebagai Co-Promotor 2;
4. Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si. sebagai Ketua Tim Penguji;
5. Dr. Zainal Mustafa EQ., MM sebagai Anggota Tim Penguji;
6. Drs. John Suprihanto, MIM., Ph.D. sebagai Anggota Tim Penguji;
7. Prof. Dr. Sumaryanto, M.Kes. Rektor UNY yang telah memberikan ijin studi;
8. Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd. Rektor UNY senior yang sangat mendukung dalam menempuh studi;

9. Prof. Suyanto, Ph.D. Rektor UNY senior yang telah memberikan rekomendasi dan mendukung untuk menempuh studi;
10. Prof. Dr. Edi Purwanto, M.Pd. Wakil Rektor II yang telah memberikan rekomendasi dan mendukung untuk menempuh studi;
11. Prof. Dr. Moerdiyanto, M.Pd., MM. (Alm.) sebagai mentor, motivator, dan vasilator dalam meniti karir penulis sejak CPNS;
12. Dr. Sugiharsono, M.Si. Dekan FE UNY senior yang mendukung dan memberikan ijin studi;
13. Dr. Siswanto, M.Pd. Dekan FE UNY yang telah memberi kesempatan dan mendorong dalam menyelesaikan studi;
14. Dr. Tony Wijaya, MM yang selalu memberikan semangat dan dorongan sejak kuliah sampai penyusunan disertasi;
15. Kedua orang tua penulis yang tidak henti-hentinya mendoakan demi kelancaran dan keberhasilan penulis dalam menempuh studi;
16. Isteri dan kedua putri penulis yang telah merelakan banyak waktu untuk kebersamaan demi meraih jenjang akademik tertinggi penulis;
17. Semua pihak baik langsung maupun tidak langsung yang telah berkontribusi kepada penulis selama menyelesaikan studi ini.

Semoga semua bentuk dukungan dan doa dari Bapak/Ibu sekalian dicatat sebagai amal kebaikan serta dibalas dengan pahala yang berlipat ganda oleh Allah SWT.

Wassalamu 'alaikum wr.wb;

Yogyakarta, 3 Jan. 2023



Sunarta

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRACT	xv
ABSTRAK.....	xvi
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah.....	19
1.3. Pertanyaan Penelitian.....	20
1.4. Tujuan Penelitian	22
1.5. Manfaat Penelitian	24
1.5.1. Manfaat Teoritis.....	24
1.5.2. Manfaat Praktis.....	25
1.6. Orisinalitas Penelitian	25
 BAB II. KAJIAN PUSTAKA	 27
2.1 Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Perilaku Prokrastinasi	27
2.4 Konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis, ...	36
 BAB III. KERANGKA TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	 44
3.1 Kerangka Teori	44
3.1.1 Teori Pertukaran Sosial	44
3.1.2 Kepuasan Kerja	47

3.1.3 Anteseden Kepuasan Kerja	54
3.1.4 Perilaku Prokrastinasi.....	64
3.1.5 Pelanggaran Kontrak Psikologis	68
3.2 Hipotesis Penelitian	82
3.2.1 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja	82
3.2.2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja	86
3.2.3. Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja	90
3.2.4 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Perilaku Prokrastinasi.....	944
3.2.5 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Prokrastinasi.....	966
3.2.6 Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Prokrastinasi.....	99
3.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Prokrastinasi.....	1022
3.2.8 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Perilaku Prokrastinasi	105
3.2.9 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Prokrastinasi	109
3.2.10 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Prokrastinasi	112
BAB IV. METODE PENELITIAN	116
4.1. Paradigma dan Jenis Penelitian.....	116
4.2. Variabel Penelitian.....	117
4.3. Definisi Operasional Variabel.....	117
4.4. Populasi dan Sampel Penelitian	127
4.4.1. Populasi	127
4.4.2. Sampel	129
4.5. Instrumen Penelitian.....	131
4.5.1. Uji Validitas	132
4.5.2. Uji Reliabilitas	134

4.6. Teknik Analisis Data	135
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	147
5.1. Data dan Teknik Pengumpulan Data	147
5.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden	148
5.1.2. Deskripsi Data Variabel Penelitian.....	155
5.1.3 Analisis Tabulasi Silang.....	199
5.1.4 Uji Validitas dan Reliabilitas	209
5.1.5 Evaluasi Asumsi SEM	212
5.1.6 Evaluasi <i>Goodness of Fit Index</i>	213
5.1.7 Uji Hipotesis	22222
5.2 Pembahasan	230
5.2.1 Antecedent Kepuasan Kerja	232
5.2.2 Konsekuensi Ketidakadilan terhadap Kepuasan Kerja dan Perilaku Prokrastinasi.....	242
5.2.3 Konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis.....	257
BAB VI. PENUTUP	271
6.1 Kesimpulan	271
6.2 Implikasi Penelitian.....	273
6.3 Keterbatasan Metode dan Saran untuk Penelitian selanjutnya.....	276
DAFTAR PUSTAKA.....	278
LAMPIRAN	289

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3.1 Pengukuran Keadilan Organisasional	62
Tabel 3.2 Pengukuran Pelanggaran Kontrak Psikologis	81
Tabel 4.1 Indikator Keadilan Distributif	118
Tabel 4.2 Indikator Keadilan Prosedural	120
Tabel 4.3 Indikator Keadilan Interaksional	122
Tabel 4.4 Indikator Kepuasan Kerja	123
Tabel 4.5 Indikator Perilaku Prokrastinasi	125
Tabel 4.6 Indikator Pelanggaran Kontrak Psikologis	126
Tabel 4.7 Jumlah Sampel Penelitian	131
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Item Instrumen	133
Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Item Instrumen	134
Tabel 4.10 Hasil Uji Ketepatan Model	143
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Penelitian	150
Tabel 5.2 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja	156
Tabel 5.3 Statistik Deskriptif Perilaku Prokrastinasi	165
Tabel 5.4 Statistik Deskriptif Keadilan Distributif	168
Tabel 5.5 Statistik Deskriptif Keadilan Prosedural	173
Tabel 5.6 Statistik Deskriptif Keadilan Interaksional	180
Tabel 5.7 Statistik Deskriptif Pelanggaran Kontrak Psikologis	183
Tabel 5.7a Pelanggaran Kontrak PsikologisTinggi-Rendah	190
Tabel 5.7b Pelanggaran Kontrak PsikologisTinggi-Rendah	191
Tabel 5.7c Pelanggaran Kontrak PsikologisTinggi-Rendah Berdasarkan jenis Kelamin, Golongan dan Umur	195
Tabel 5.7d Pelanggaran Kontrak PsikologisTinggi-Rendah Berdasarkan Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Pendapatan	197
Tabel 5.8 Tabulasi Silang Perilaku Prokrastinasi, Kepuasan Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin, Golongan, dan Usia	200

Tabel 5.9 Tabulasi Silang Perilaku Prokrastinasi, Kepuasan Kerja Berdasarkan Masa Kerja, Pendidikan, dan Pendapatan.....	202
Tabel 5.10 Rangkuman Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dan Perilaku Menunda Pekerjaan (Dominasi Positif-Negatif)	204
Tabel 5.11 Rangkuman Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dan Perilaku Menunda Pekerjaan (Dominasi Negatif-Positif)	206
Tabel 5.12 Hasil Uji CFA Konstruk Endogen	209
Tabel 5.13 Hasil Uji CFA Konstruk Eksogen.....	210
Tabel 5.14 Hasil Uji Reliabilitas.....	211
Tabel 5.15 Hasil Uji Goodness of Fit Model Seluruh Sampel.....	214
Tabel 5.16 Hasil Uji Goodness of Fit Model Multigrup	218
Tabel 5.17 Hasil Uji Estimasi Persamaan Struktural	222
Tabel 5.18 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis	223

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	115
Gambar 4.1 Model Penelitian.....	137
Gambar 5.1 Jenis Kelamin Responden	151
Gambar 5.2 Grafik Pendidikan Responden.....	152
Gambar 5.3 Grafik Pangkat/Golongan.....	153
Gambar 5.4 Grafik Usia Responden	154
Gambar 5.5 Grafik Masa Kerja Responden	155
Gambar 5.6 Estimasi Full Model Seluruhh Sampel	215
Gambar 5.7 Estimasi Model Pada kelompok Sampel PCB Tinggi	217
Gambar 5.8 Estimasi Model Pada kelompok Sampel PCB Rendah	217

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1, Kuesioner Penelitian	290
Lampiran 2, Data Uji Coba Instrumen	293
Lampiran 3, Rekap Data Penelitian	294
Lampiran 4, Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	301
Lampiran 5, Hasil Uji SEM-AMOS	304
Lampiran 6, Hasil FGD Pakar	347
Lampiran 7, Hasil Wawancara Partisipan	357

Abstract

This study aimed to examine the role of organizational justice as an antecedent of job satisfaction and its effects on procrastination behavior in the context of psychological contract breach. This study used a deductive approach, i.e., a research approach built on the philosophy of positivism. The strategy used was a survey method with a cross-sectional design. The method used was the mono method, that is, the quantitative method.

The total population for the study was 872 people. The sample studied was 195 educational staff at State Universities in the Special Region of Yogyakarta (DIY) province with status as Civil Servants. The research data were obtained using questionnaires and analyzed using the covariance-based Structural Equation Modeling (CB-SEM) method, with the help of Analysis of Moment Structures (AMOS) software. The context of psychological contract breach (PCB) was analyzed using multigroup analysis by classifying high PCB and low PCB samples.

This study found that: (1) distributive justice and procedural justice were the antecedents of job satisfaction; positively and significantly, distributive justice and procedural justice affected job satisfaction; in contrast, interactional justice had no significant effect on job satisfaction. (2) Distributive justice negatively affected procrastination behavior through job satisfaction; at the same time, procedural justice and interactional justice had no significant effect on procrastination behavior. (3) Distributive justice positively affected job satisfaction in the context of high psychological contract violations; meanwhile, procedural justice positively affected job satisfaction in the context of low psychological contract violations. (4) Job satisfaction had no significant effect on procrastination behavior in the context of psychological contract violations.

This study's results provided implications for the role of distributive justice as the most dominant antecedent of job satisfaction. The effects of organizational justice on job satisfaction and procrastination behavior occurred in formal-transactional relationships compared to informal-relational contexts.

Keywords: distributive justice; procedural; interactional; job satisfaction; procrastination behavior.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran keadilan organisasional sebagai anteseden kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap perilaku prokrastinasi dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis. Pendekatan penelitian ini menggunakan deduktif, yaitu pendekatan penelitian yang dibangun berdasarkan filsafat positivisme. Strategi dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan desain *cross-sectional*. Metode penelitian menggunakan metode tunggal (*mono-method*) yaitu metode kuantitatif.

Jumlah populasi penelitian 872 orang dan sampel yang diteliti sebanyak 195 orang tenaga kependidikan pada Perguruan Tinggi Negeri di Daerah Istimewa Yogyakarta yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil. Data penelitian diperoleh menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis kovarian (CB-SEM) dengan bantuan *software Analysis of Moment Structures* (AMOS). Konteks pelanggaran kontrak psikologis (PCB) dianalisis menggunakan analisis *multigroup* dengan mengelompokkan sampel PCB tinggi dan PCB rendah.

Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan anteseden kepuasan kerja. Keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi melalui kepuasan kerja, sedangkan keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi tidak signifikan. (3) Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi, sedangkan keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis rendah. (4) Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku prokrastinasi dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis. Hasil penelitian ini memberikan implikasi adanya peran keadilan distributif sebagai anteseden paling dominan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi terjadi pada konteks hubungan yang bersifat formal-transaksional dibandingkan konteks informal-relasional.

Kata kunci: keadilan distributif, prosedural, interaksional, kepuasan kerja, dan perilaku prokrastinasi.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pembahasan dalam latar belakang masalah ini secara bergantian akan diuraikan dua isu penting yakni tentang isu teoritis dan isu empiris. Pengembangan diskusi dari dua isu tersebut dimaksudkan untuk memperoleh *theorytical gap* dan *research gap* sehingga akan diperoleh kebaruan (*novelty*) sebagai motivasi penelitian. Secara berurutan pada bab ini juga akan mengidentifikasi masalah, merumuskan masalah yang selanjutnya dikembangkan menjadi beberapa pertanyaan penelitian, tujuan, dan manfaat penelitian baik secara teoritik maupun manfaat praktis.

1.1.1. Isu Teoritis

Perilaku menunda-nunda pekerjaan sebagai hal jamak yang sudah menjadi kebiasaan umum dilakukan sebagian besar orang dalam berbagai aspek kehidupan, baik kehidupan sosial maupun organisasi. Leonardo da Vinci sebagai contoh, menghabiskan waktu hampir 16 tahun untuk melukis Mona Lisa yang akhirnya tidak pernah menyelesaikannya. Frank Lloyd Wright hanya cukup menghabiskan dua jam untuk merancang *Fallingwater*, setelah sebelumnya menunda selama sembilan bulan. Beberapa orang dalam perilaku menunda pekerjaan disertai dengan alasan yang jelas seperti berdasarkan prioritas terlebih dahulu atas

pekerjaan yang lain. Sebagian yang lain justru “sengaja” menunda karena berbagai alasan subyektif seperti rasa malas atau bosan. Menunda-nunda pekerjaan karena unsur disengaja inilah yang sering disebut sebagai prokrastinasi (Ferrari, 2022).

Sebuah studi yang dilakukan oleh Foroux (2020) menemukan bahwa 88% karyawan mengakui pernah menunda-nunda pekerjaan satu jam sehari. Perilaku menunda pekerjaan di tempat kerja merupakan masalah yang banyak dijumpai hampir di setiap organisasi, baik organisasi pemerintah-swasta, skala kecil-besar, dan bahkan di semua tingkat hierarki organisasi (Cadena *et al.*, 2011). Sebuah studi oleh Sharma (1999) menemukan bahwa karyawan pada organisasi publik cenderung lebih banyak melakukan penundaan dibandingkan pekerja swasta. Beberapa orang melakukan penundaan pekerjaan dengan mengalihkan perhatian terhadap tugas dengan menjelajahi media sosial, sementara orang yang lain menghindari tugas-tugas penting dengan melakukan hal-hal yang tidak perlu.

Menunda pekerjaan di tempat kerja merupakan perilaku penundaan tugas yang sebenarnya tidak perlu untuk ditunda. Seorang karyawan yang menunda tugas penting karena pertimbangan masalah kesepakatan atau negosiasi dengan pimpinan, maka hal tersebut bukan termasuk perilaku penundaan karena sifatnya strategis (Gupta *et al.*, 2012). Karyawan sering menghabiskan waktu kerja dengan melakukan aktivitas yang tidak terkait dengan pekerjaan, seperti menggunakan istirahat yang terlalu lama,

mengobrol, melamun, atau melakukan hal lain yang tidak perlu. Karyawan juga sering menunda menyusun/membuat sebuah laporan penting hanya untuk tugas-tugas lain yang secara prioritas tidak mendesak. Selama menghabiskan waktu untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan yang mudah dan tidak penting bagi sebagian karyawan, hal tersebut sebagai cara untuk menunda mengerjakan beban tugas yang lebih berat dan penting. Secara materiil, karyawan yang berperilaku menunda pekerjaan sebenarnya tidak berniat merugikan pemberi kerja, organisasi, pelanggan, atau karyawan itu sendiri, tetapi beberapa kasus penundaan pekerjaan hanya karena tidak menyukai atasan.

Perilaku menunda pekerjaan dipengaruhi oleh faktor personal seperti dijelaskan dalam teori *personality trait* dari Kim *et al.* (2017); Steel (2007); van Eerde & Klingsieck (2018) serta faktor eksternal dan internal seperti dijelaskan dalam teori perilaku kognitif (Khakpour, 2018; Karimi & Andam, 2017). Teori perilaku kognitif merupakan pendekatan yang paling banyak digunakan untuk mengendalikan perilaku penundaan terutama pada studi manajemen dan organisasi (Chauhan *et al.*, 2020). Berbagai pendekatan teori perilaku prokrastinasi lebih banyak menjelaskan pada aspek psikologis, hubungan dengan tugas atau pekerjaan, serta *reward* dan sanksi, sehingga terbatas pada aspek keadilan (sosiologis). Peran keadilan organisasional dan pengaruhnya terhadap perilaku prokrastinasi belum banyak dijelaskan secara teoritis. Berdasarkan teori keadilan Adam (1963), individu akan berusaha mempertahankan keadilan antara input

yang diberikan kepada pekerjaannya dan output yang diterima, dengan input dan output orang lain sebagai perbandingan. Antecedent kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi jika menggunakan pendekatan teori keadilan, tidak hanya melibatkan aspek keadilan saja, namun banyak aspek yang lain seperti gaji yang adil, tunjangan, fasilitas, penilaian prestasi, jenjang karir, partisipasi, dan hubungan sosial yang adil, sehingga antecedent teori kepuasan kerja cukup dapat ditinjau dari perseptif keadilan organisasi.

1.1.2. Isu Empiris

Secara empiris karyawan yang merasa diperlakukan adil oleh organisasi baik dari aspek distributif, prosedural, maupun interaksional juga akan diikuti dengan kepuasan kerja, (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013; Palaiologos *et al.*, 2011; Tjahjono, 2011, Tjahjono *et al.*, 2019). Namun demikian, tidak semua jenis keadilan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Colquitt, 2001a; Flower *et al.*, 2015). Hasil studi sebelumnya tentang pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja juga dilakukan oleh (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013; Palaiologos *et al.*, 2011; Tjahjono, 2011; Tjahjono *et al.*, 2019). Studi lain oleh Colquitt (2001a) juga menunjukkan bahwa angka signifikansinya lebih tinggi jika dibandingkan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

Demikian pula temuan oleh Abekah-Nkrumah & Atinga (2013); Palaiologos *et al.* (2011); Tjahjono (2011); Tjahjono *et al.* (2019); juga

menemukan bahwa pengaruh keadilan interaksional dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan pengaruh keadilan distributif. Hasil temuan empiris tersebut semakin menjelaskan bahwa sampai saat ini belum ada kesimpulan yang dominan dan konklusif tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan teori perilaku kognitif, persepsi terhadap keadilan organisasi akan berpengaruh terhadap sikap dalam bentuk kepuasan kerja. Selanjutnya kepuasan kerja karyawan akan berdampak pada perilaku seperti perilaku prokrastinasi. Penelitian ini dimotivasi oleh dua kesenjangan penelitian. **Pertama**, peran kepuasan kerja dalam memediasi dimensi keadilan organisasional yang paling berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi belum banyak dijelaskan oleh literatur. Perbandingan dimensi keadilan organisasional penting untuk membandingkan pengaturan hubungan kerja yang adil melalui pengaturan standard prosedur formal (keadilan distributif dan prosedural) dan relasional berbasis pertukaran sosial (keadilan interaksional).

Kedua, belum banyak literatur yang menjelaskan adanya peran pelanggaran kontrak psikologis sebagai konteks pada pengaruh dimensi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi. Pengujian peran pelanggaran kontrak psikologis penting karena hubungan kerja antara karyawan dan organisasi tidak hanya diatur dalam kontrak kerja formal namun juga sering dalam hubungan informal yang berbasis pertukaran sosial seperti melalui kontrak psikologis.

Sebagaimana diaktakan oleh Argyris bahwa karyawan cenderung akan menghasilkan kinerja lebih optimal di bawah pengaturan kerja yang lebih fleksibel (Argyris, 1960). Lebih lanjut Argyris juga membenarkan bahwa karyawan akan menghasilkan produksi tinggi, keluhan rendah, jika supervisor menjamin dan menghormati norma budaya informal karyawan seperti otonomi, yaitu membiarkan karyawan mengatur dirinya sendiri untuk menghasilkan upah yang memadai, dan memiliki pekerjaan yang aman.

1.1.2.1 Research Gap-1

Berbasis pendekatan teori perilaku dari Solomon & Rothblum (1984) bahwa stimulus dari lingkungan eksternal dapat mempengaruhi persepsi, selanjutnya persepsi mempengaruhi sikap, dan sikap berpengaruh terhadap perilaku. Sikap tersebut salah satu diantaranya dalam bentuk kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku seperti halnya perilaku prokrastinasi. Jika bersandar pada teori perilaku kognitif dapat diketahui bahwa keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) tidak langsung terhadap respon perilaku tetapi melalui sikap (Siaputra, 2010). Sikap tersebut salah satu diantaranya adalah dalam bentuk kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja, begitu juga ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat mempengaruhi perilaku prokrastinasi. Beberapa studi yang lain menemukan bahwa

keadilan organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja Abekah-Nkrumah & Atinga (2013); Palaiologos *et al.* (2011); Tjahjono (2011); Tjahjono *et al.* (2019) sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi (Sharma, 1999; Sofyanty, 2020; Warganegara, 2015; Weymann, 1988).

Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku sebenarnya telah dijelaskan oleh penelitian sebelumnya (Bilgin *et al.*, 2015; Choi *et al.*, 2014; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019; Singh & Singh, 2019). Namun demikian, dari beberapa studi empiris tersebut masih memunculkan kesenjangan penelitian terutama dalam konteks perilaku prokrastinasi. Pada sisi lain, beberapa studi yang dilakukan oleh Colquitt (2001a); Flower *et al.* (2015); menjelaskan bahwa tidak semua jenis keadilan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Palaiologos *et al.* (2011) dan Ambrose & Schminke (2009) juga menemukan dalam penelitiannya bahwa pengaruh keadilan interaksional dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan pengaruh keadilan distributif. Kemudian penelitian lainnya juga menemukan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja lebih tinggi jika dibandingkan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013; Colquitt, 2011; Tjahjono *et al.*, 2019).

Pengujian perbandingan ketiga dimensi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi diperlukan karena

hubungan kerja antara karyawan dan organisasi tidak hanya bersifat transaksional tetapi juga bersifat relasional. Pada saat ini, pengaturan hubungan kerja seperti dalam sistem gaji, sistem karir, sistem penilaian kinerja diperlukan untuk kemudahan mekanisme kontrol, evaluasi dan pengembangan hubungan kerja yang adil dan berkelanjutan. Namun demikian, tidak semua hubungan kerja dapat diatur dalam hubungan formal-transaksional. Hubungan kerja dalam organisasi tidak hanya bersifat formal-transaksional tetapi juga bersifat informal-relasional (Ambrozini & Martinelli, 2017; Baker *et al.*, 2002; Zenger *et al.*, 2000). Hubungan kerja yang adil dapat dicapai tidak hanya terkait dengan keadilan yang bersifat transaksional yaitu keadilan distributif, dan prosedur formal (keadilan prosedural), tetapi juga interaksional. Hubungan kerja yang adil tidak hanya terkait dengan kontrak kerja formal, namun juga informal yang diatur dalam norma sosial (Zenger *et al.*, 2016; McAuley *et al.*, 2007; Gibson *et al.*, 2012). Hubungan yang bersifat informal-relasional tetap ada dalam organisasi formal, dengan aturan, standard dan prosedur formal. Hubungan informal-relasional tersebut terutama banyak muncul di organisasi pelayanan publik di negara berkembang seperti Indonesia dengan budaya timur. Kondisi hubungan kerja tersebut diantaranya tercermin dalam tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

1.1.2.2. Research Gap-2

Selain hubungan kerja secara formal-transaksional, hubungan antara karyawan dengan organisasi juga sering diatur dalam kontrak kerja yang bersifat informal-relasional (Gibson *et al.*, 2012; McAuley *et al.*, 2007). Hubungan formal yaitu hubungan yang didasarkan pada kontrak kerja tertulis yang disepakati antara karyawan dan organisasi sebelum karyawan bekerja di organisasi. Kontrak kerja tertulis secara umum berisi hak dan kewajiban (sistem penghargaan-kontribusi) masing-masing pihak yang mempunyai konsekuensi yang jelas jika terjadi pelanggaran. Selain berisi tentang sistem penghargaan-kontribusi yang adil yang disepakati oleh kedua belah pihak, kontrak formal juga berisi prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja dan bagaimana kedua belah pihak berinteraksi secara adil. Selain kontrak formal, hubungan kerja juga sering diatur dalam kesepakatan-kesepakatan tidak tertulis atau kontrak psikologis (Gibson *et al.*, 2012; McAuley *et al.*, 2007). Kontrak informal-tidak tertulis pada satu sisi bermanfaat untuk memberikan otonomi dan fleksibilitas karyawan untuk mengatur diri sendiri terutama untuk pengaturan kerja yang tidak dapat diatur dalam kontrak formal.

Kontrak psikologis bukan semata-mata kontrak kejiwaan bagi seorang karyawan dalam suatu organisasi, tetapi juga merupakan kerangka kerja (*frame work*) yang dapat membantu seluruh elemen organisasi dalam bekerja secara efektif. Pentingnya mendiskusikan isu kontrak psikologis dalam suatu organisasi telah ditunjukkan oleh Guest & Conway (2005)

yang menyatakan bahwa 90% setuju bahwa kontrak psikologis merupakan konsep yang berguna dan bahkan 36% telah menggunakannya dalam upaya membantu mengelola hubungan kerja karyawan.

Hasil survey yang dilakukan *Chartered Institute of Personnel and Development* sebagaimana dikutip oleh Guest dan Conway (2005) juga mempertegas bahwa keadaan positif dari kontrak psikologis berhubungan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja, komitmen dalam perusahaan, keamanan kerja, kepuasan antara hubungan pengusaha dan pekerja, motivasi, dan niat untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Konsep kontrak psikologis dikembangkan dari teori pertukaran sosial Blau (1964) yang mengemukakan bahwa pihak-pihak dalam suatu hubungan pertukaran memberikan manfaat satu sama lain, baik dalam bentuk manfaat yang berwujud seperti uang maupun manfaat tidak berwujud seperti dukungan sosio-emosional.

Pada sisi lain, kontrak psikologis atau kontrak tidak tertulis tersebut mudah dilanggar. Oleh karena harapan dan janji-janji tersebut hanya dalam bentuk kesepakatan tidak tertulis, maka peluang terpenuhi atau tidak terpenuhinya janji-janji organisasi menjadi sangat terbuka. Kelemahan janji-janji yang tidak tertulis tersebut adalah mudah dilupakan bahkan mudah untuk tidak dipenuhi atau dilanggar.

Pelanggaran terhadap kontrak psikologis tidak hanya menyangkut aspek harapan yang tidak terpenuhi atau tidak adil bagi karyawan, tetapi juga meliputi aspek perasaan kecewa, merasa dirugikan, pengkhianatan

terhadap janji atau kesepakatan yang dibuat oleh karyawan dan organisasi. Kepuasan kerja lebih pada sikap, sedangkan keadilan organisasional dan kontrak psikologis lebih pada proses kognitif yang menyangkut persepsi dan pemahaman. Ketidakadilan pada umumnya dapat diperbaiki, tetapi pelanggaran kontrak psikologis tidak semudah sebagaimana memperbaiki masalah-masalah yang berkaitan dengan keadilan.

Sejauh ini studi tentang pelanggaran kontrak psikologis sebagai konteks keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan perilaku karyawan masih sangat terbatas. Salah satu penelitian tentang kontrak psikologis sebagai variabel yang dapat memperlemah atau memperkuat keadilan organisasional terhadap perilaku *turnover* telah dilakukan oleh Ekmekcioglu & Aydogan (2019) melalui survei terhadap 339 karyawan lembaga keuangan di Turki. Penelitian lainnya dari Choi *et al.* (2014) terhadap 284 karyawan pada 10 perusahaan di Korea Selatan yang menempatkan tipe kontrak psikologis (tidak fokus ke pelanggaran) sebagai variabel yang dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja.

Menggunakan ringkasan uraian tentang berbagai isu teoritis dan empiris di atas, secara jelas dan rinci diperoleh dua kesenjangan yang masing-masing didukung oleh sumber referensi yang valid sebagai dasar argumentasi seperti ditampilkan pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1 Kesenjangan Penelitian

Research Gap 1:

Peran kepuasan kerja dalam memediasi dimensi keadilan organisasional yang paling berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi belum banyak dijelaskan dalam literatur.

Penelitian sebelumnya (Khakpour, 2018; Karimi & Andam, 2017) tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku prokrastinasi menunjukkan *R-square* yang rendah yaitu 0,126 (Khakpour, 2018) dan 0,292 (Karimi & Andam, 2016)

Perlunya penelitian yang menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh ketiga dimensi keadilan organisasional terhadap perilaku prokrastinasi.

Research Gap 2:

Pelanggaran kontrak psikologis sebagai konteks pengaruh dimensi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi belum banyak dijelaskan dalam literatur.

Hasil penelitian pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013; Tjahjono, 2011; Tjahjono *et al.*, 2019; Tremblay *et al.*, 2000) dan perilaku prokrastinasi belum konsisten (Khakpour, 2018; Karimi & Andam, 2017; Sharma, 1999).

Perlunya penelitian yang menguji pelanggaran kontrak psikologis sebagai konteks pengaruh dimensi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi.

Pengujian pelanggaran kontrak psikologis sebagai konteks penting karena hubungan karyawan terhadap organisasi tidak hanya berdasarkan kesepakatan yang adil dalam kontrak tertulis (transaksional) namun juga melibatkan kesepakatan tidak tertulis (relasional).

Sumber: dipetakan dari penelitian sebelumnya.

Pelanggaran kontrak psikologis ditempatkan sebagai konteks yang dapat memperlemah atau memperkuat pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja, karena pelanggaran kontrak psikologis sebagai kondisi pelanggaran norma (nilai-nilai atau aturan tidak tertulis) yang menjadi kesepakatan sosial. Norma sosial yaitu kesepakatan-kesepakatan kerja yang tidak hanya berupa aturan namun juga nilai-nilai yang disepakati dalam hubungan sosial.

1.1.3. Fenomena Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi

Berdasarkan hasil observasi pra-penelitian terhadap PNS pada PTN di Yogyakarta, diketahui bahwa pola hubungan kerjanya tidak hanya terkait dengan hal-hal yang bersifat transaksional namun juga bersifat relasional seperti yang dijelaskan dalam teori pertukaran sosial. Karyawan yang bekerja dalam organisasi, dalam hubungan kerja tidak semuanya dapat diatur dalam kontrak tertulis, namun ada juga yang hanya dalam bentuk janji-janji atau kesepakatan yang tidak tertulis.

Kesepakatan dan janji-janji tidak tertulis diberikan organisasi kepada para karyawan pada waktu rapat-rapat koordinasi, pertemuan informal, bahkan sebagian lainnya ada yang dijanjikan pada saat proses seleksi karyawan berlangsung. Walaupun sebagian karyawan karena faktor waktu yang sudah lama lupa terhadap apa yang dijanjikan organisasi secara lisan, tetapi sebagian lainnya janji dan harapan-harapan yang diberikan organisasi sangat diimpikan karyawan dan selalu diingat untuk diwujudkan, sehingga ketika janji tidak dijalankan karyawan mulai mengubah perilaku kerjanya karena kecewa.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap PNS di PTN DIY (Februari 2020), secara langsung mengatakan bahwa hampir semua PNS mengaku pernah melakukan menunda pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Jenis penundaan yang dilakukan oleh para PNS sebagian besar dalam hal menunda memulai pekerjaan, sedangkan sebagian kecil lainnya menunda dalam menyelesaikan pekerjaan. Hasil

wawancara pada pra survei terhadap karyawan yang tidak mau disebut namanya mengatakan bahwa: “menunda-nunda pekerjaan bagi sebagian orang disini seperti sudah jadi kebiasaan terutama kalau merasa diperlakukan tidak adil dalam beban kerja dan pembagian uangnya”.

Menunda memulai dan menunda menyelesaikan sebenarnya memiliki konsekuensi yang sedikit berbeda. PNS yang menunda memulai pekerjaan memiliki dampak yang lebih berat dibandingkan menunda dalam menyelesaikan, hal ini karena dalam prosesnya kedua jenis menunda tersebut mencerminkan tahap/rentetan waktu yang berbeda. Menunda menyelesaikan pekerjaan risikonya relatif lebih kecil dibandingkan menunda memulai pekerjaan jika dilihat dari aspek waktu dan volume pekerjaan. Pekerjaan yang ditunda penyelesaiannya sebenarnya secara riil sudah dikerjakan, tetapi belum/tidak diselesaikan secara tuntas sehingga hanya membutuhkan waktu pengerjaan yang relatif cepat dibandingkan dengan harus memulai dari awal.

Berdasarkan hasil pengembangan wawancara kepada para PNS di 3 PTN DIY, muncul berbagai jawaban dan pernyataan sikap yang menyiratkan adanya perbedaan kadar/taraf persepsi bagaimana tingkat keadilan yang diterimanya dari organisasi melalui para pimpinannya. Pengakuan sejumlah karyawan yang tidak mau disebutkan namanya berdasarkan wawancara langsung antara lain mengatakan sebagai berikut.

“..... ada kalanya saya merasa malas untuk memulai mengerjakan walaupun sebenarnya pekerjaan tersebut sudah menjadi tanggungjawab saya. Hal ini saya lakukan karena saya merasa telah diperlakukan tidak adil dari pimpinan kepada saya dan beberapa teman saya terkait kesejahteraan dan karir saya selama ini. Walaupun sudah berkali-kali saya sampaikan melalui forum rapat atas nama sendiri dan teman-teman lain tetapi hal tersebut tidak mendapatkan tanggapan”.

Partisipan-3, wawancara tanggal 9 Maret 2020: 11.15 wib.

Sebuah pernyataan sikap dan pengakuan yang jujur dari seorang PNS di atas secara implisit maupun eksplisit membuktikan bahwa menunda-nunda pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya sebenarnya bukanlah tanpa alasan, tetapi karena ada beberapa faktor yang menjadi penyebab yaitu merasa diperlakukan secara tidak adil oleh pimpinan terkait dengan kesejahteraan dan karir yang diterimanya. Menunda-nunda atau mengulur-ulur baik dalam memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan sekalipun hal tersebut adalah tugas rutinnya, merupakan cara atau bentuk dalam mengekspresikan perasaan kecewa sebagai akibat ketidakadilan yang dirasakan.

Seperti pernyataan Anon yang dikutip oleh Damayanti (2006) bahwa ternyata setiap individu di dunia ini dari kalangan mana saja berasal, minimal 95% dari mereka pernah menunda pekerjaan atau prokrastinasi dengan frekuensi kadang kala dan bahkan sekitar 15-20% di antaranya secara konsisten telah melakukan prokrastinasi. Secara tidak langsung apa yang dikatakan Anon tersebut dapat disimpulkan bahwa jika para PNS dalam menunda memulai dan menyelesaikan pekerjaannya

selain disebabkan karena faktor-faktor keadilan tetapi secara umum pada dasarnya perilaku untuk menunda pekerjaan sudah menjadi sifat dasar setiap individu.

Kesempatan wawancara dengan pegawai lain pada kesempatan yang berbeda terkait dengan pemenuhan hak dan janji baik secara formal maupun informal juga mendapatkan tanggapan yang sangat bervariasi. Bentuk-bentuk tanggapan terkait dengan janji-janji organisasi kepada para pegawai selama ini salah satunya dapat dilihat pada hasil kutipan wawancara kepada karyawan sebagai berikut.

“Setiap pimpinan (terutama yang baru mulai menjabat) sering memberi harapan dan janji-janji kepada para pegawai terkait dengan kesejahteraan dan karir, tetapi seiring berjalannya waktu sampai masa jabatannya berakhir apa yang pernah dijanjikan tidak terwujud. saya merasa mungkin karena saya hanya karyawan rendahan jadi dianggap tidak penting oleh pimpinan”.

Partisipan-2, Wawancara tanggal 9 Maret 2020: 09.45 wib.

Janji dan harapan yang disampaikan oleh para pimpinan (pejabat baru) di PTN, kata para pegawai yang penulis wawancarai, sering dikatakan dalam rapat formal maupun pertemuan yang sifatnya informal seperti pada waktu olah raga, kunjungan/sidak keliling, dan momen-momen lain diluar jam kerja seperti pada saat sedang perjalanan dinas. Kebiasaan para pimpinan dalam memberika janji dan harapan kepada pegawai sepertinya sudah dibaca dan diperkirakan bahwa janjinya tidak akan diwujudkan.

Sebuah petikan pengakuan dari hasil wawancara dengan pegawai sebagai partisipan-3, tanggal 9 Maret 2020: 08.45 mengatakan bahwa: “.... pimpinan yang menjabat selama dua periode saja sulit menepati janjinya kepada para pegawai, apa lagi yang hanya satu periode saya pesimis akan dilaksanakan”. Ungkapan dari petikan wawancara pegawai tersebut jelas menyiratkan sebuah sikap pesimisme karena seringnya diberikan janji-janji yang tidak ditepai sehingga membuat pegawai merasa murung, kecewa, dan tidak puas terhadap hasil kerjanya.

Melalui survei pendahuluan juga diperoleh kesimpulan bahwa pada saat karyawan merasa organisasi telah gagal memenuhi janji-janjinya, maka hal tersebut menunjukkan telah terjadi pelanggaran kontrak psikologis. Kontrak psikologis bersifat subjektif, sehingga individu yang berbeda dapat memiliki persepsi dan pemahaman yang berbeda tentang pelanggaran dalam kontrak tersebut.

Pelanggaran kontrak psikologis dalam praktik organisasi bisa terjadi akibat adanya kebijakan seperti efisiensi, peningkatan kualitas produk, layanan, dan perampingan struktur organisasi. Hal yang sama dapat terjadi pada karyawan di lingkungan organisasi PTN yang memberlakukan kebijakan seperti efisiensi anggaran untuk prioritas pada aspek kebutuhan akademik, layanan, dan program sesuai tuntutan lingkungan. Studi tentang pelanggaran kontrak psikologis pada karyawan di lingkungan PTN akan sangat berguna dalam upaya meningkatkan

kepuasan kerja karyawan bukan saja akibat dari faktor keadilan semata tetapi juga faktor yang lain.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, secara umum dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan sebagai berikut.

1. Kepuasan kerja karyawan tidak semata-mata karena gaji dan tunjangan lain yang secara rutin telah diterima, tetapi juga ditentukan oleh hal-hal yang bersifat prosedural dan interaksional
2. Kontrak psikologis merupakan hubungan kerja antara karyawan dan organisasi yang dilakukan berdasarkan kesepakatan tidak tertulis, sehingga peluang tidak terpenuhinya kesepakatan organisasi kepada karyawan menjadi sangat terbuka.
3. Kelemahan janji-janji yang tidak tertulis tersebut adalah mudah dilupakan atau tidak dipenuhi/dilanggar.
4. Selama ini stigma negatif bagi PNS sudah melekat dalam melayani publik yang lamban, birokratis, dan terkesan ditunda-tunda dengan berbagai alasan pembenaran.
5. Tidak sedikit karyawan sengaja menunda menyelesaikan pekerjaannya karena beberapa alasan yang kadang tidak jelas.
6. Beberapa karyawan mengaku bahwa pernah dan bahkan sering menunda pekerjaan.
7. Karyawan merasa kecewa karena beberapa kesempatan tidak dapat mengembangkan karir seperti karyawan yang lain.

8. Pada umumnya karyawan yang tidak dapat berkarir secara rutin (regular) seperti karyawan yang lain karena tidak memperoleh informasi dari organisasi.
9. Karyawan sengaja menunda pekerjaan karena takut salah dalam mengerjakannya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan isu teoritis, isu empiris, dan identifikasi masalah seperti di atas, maka dapat dirumuskan dua masalah pokok sebagai berikut.

1. Anteseden kepuasan kerja karyawan tidak hanya terkait dengan hal-hal yang bersifat keadilan distributif, namun juga keadilan prosedural dan interaksional. Aturan formal yang mengatur hubungan kerja karyawan-organisasi lebih banyak terkait dengan masalah keadilan distributif sehingga kurang menyentuh hal-hal yang terkait dengan prosedur dan interaksi sosial.
2. Kontrak psikologis (janji-janji tidak tertulis) berpotensi untuk melengkapi kontrak kerja formal dalam pengaturan kerja yang lebih memberdayakan dan memberikan otonomi. Namun demikian, janji-janji tidak tertulis oleh organisasi kepada karyawan sering dilupakan bahkan tidak dipenuhi/dilanggar.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Menggunakan dua permasalahan utama yang telah dirumuskan di atas, secara lebih spesifik pertanyaan penelitian (eksplanatif) yang dapat diajukan adalah sebagai berikut.

- 1.a. Apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
- 1.b. Apakah keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi?
- 2.a. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
- 2.b. Apakah keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi?
- 3.a. Apakah keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
- 3.b. Apakah keadilan interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi?
- 4.a. Apakah keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi?
- 4.b. Apakah keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi?
- 5.a. Apakah keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi?

- 5.b. Apakah keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi?
- 6.a. Apakah keadilan interaksional berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi?
- 6.b. Apakah keadilan interaksional berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi?
- 7.a. Apakah kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi?
- 7.b. Apakah kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi?
- 8.a. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi?
- 8.b. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi?
- 9.a. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi?
- 9.b. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi?
- 10.a. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi?

10.b. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan anteseden kepuasan kerja dalam pendekatan teori keadilan dan pengaruhnya terhadap perilaku menunda-nunda pekerjaan dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis. Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

- 1.a. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja.
- 1.b. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
- 2.a. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.
- 2.b. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
- 3.a. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja.
- 3.b. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.

- 4.a. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi.
- 4.b. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
- 5.a. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi.
- 5.b. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
- 6.a. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi.
- 6.b. Menguji dan menganalisis pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
- 7.a. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi.
- 7.b. Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
- 8.a. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi.

- 8.b. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
- 9.a. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi.
- 9.b. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
- 10.a. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi.
- 10.b. Menguji dan menganalisis kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan dua manfaat, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis. Secara rinci baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis masing-masing akan diuraikan sebagai berikut.

1.5.1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, dalam pengembangan ilmu melalui berbagai riset yang akan datang, penelitian ini akan memberikan dua manfaat.

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar atau pertimbangan bagi para peneliti berikutnya dalam melakukan penelitian terutama

terkait dengan masalah anteseden kepuasan kerja dalam pendekatan teori keadilan dan pengaruhnya terhadap perilaku menunda-nunda pekerjaan dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis.

2. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menambah khasanah baru terkait teori tentang Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.5.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diperoleh dari hasil penelitian ini terutama bagi para pimpinan PTN di DIY adalah:

1. Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait masalah keadilan organisasional, pelanggaran kontrak psikologis, kepuasan kerja, dan perilaku prokrastinasi.
2. Sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait masalah evaluasi tugas pokok dan fungsi tenaga kependidikan dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

1.6. Orisinalitas Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas dan beberapa hasil riset sebelumnya, terbukti bahwa masih ditemukan adanya kesenjangan antara teori dan bukti empiris tentang anteseden kepuasan kerja dalam pendekatan teori keadilan dan pengaruhnya terhadap perilaku menunda pekerjaan dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis. Penelitian ini setidaknya mendukung ditemukannya dua bentuk keaslian (orisinalitas) sebagai berikut.

1. Menempatkan kepuasan kerja sebagai mediasi keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap perilaku menunda pekerjaan.
2. Menjadikan pelanggaran kontrak psikologis sebagai konteks yang menunjukkan tinggi rendahnya pengaruh pemenuhan-pelanggaran atas pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja dan perilaku menunda pekerjaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Perilaku Prokrastinasi

Literatur empiris tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dalam pendekatan *Equity Theory* diantaranya dilakukan oleh (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013; Ambrose & Schminke, 2009; Colquitt, 2001a; Organ & Ryan, 1995; Palaiologos *et al.*, 2011; Singh & Singh, 2019; Tjahjono, 2011; Tjahjono *et al.*, 2019; Tremblay *et al.*, 2000). Sebuah studi yang dilakukan oleh Palaiologos *et al.*, (2011) juga menunjukkan adanya pengaruh tiga jenis keadilan yaitu keadilan distributif, prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja sebagai salah satu elemen dalam aspek penilaian kinerja (*performance appraisal-PA*). Penelitian dilakukan terhadap 170 responden manajer skala menengah dan bawah pada 11 perusahaan komersial skala menengah dan besar di Yunani untuk mengetahui persepsi tentang tujuan dan kriteria PA, kepuasan terhadap PA, dan keadilan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural, distributif, dan interaksional berhubungan erat dengan semua dimensi kepuasan kerja. Pengaruh keadilan interaksional sebesar 0,746 dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja sebesar 0,737 lebih tinggi dibandingkan pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,374.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Tjahjono *et al.*, (2019) yang menguji pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja yang dilakukan pada 468 mahasiswa di salah satu Universitas Swasta di Yogyakarta dengan teknik analisis data menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja 0,76 atau lebih tinggi jika dibandingkan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja yang hanya 0,16.

Penelitian lainnya dari Abekah-Nkrumah & Atinga (2013) yang menguji tentang (1) apakah keadilan organisasional (keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional) berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja serta (2) apakah karakteristik demografi karyawan memediasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Hasil penelitian menemukan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Besarnya pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja 0,586 atau lebih tinggi dibandingkan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja 0,210, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja 0,214.

Penelitian terhadap 285 karyawan pada tiga jenis organisasi juga dilakukan oleh Tremblay *et al.* (2000) di Kanada yang menguji peran keadilan distributif terhadap kepuasan yang dirasakan karyawan. Hasil

penelitian menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap kepuasan dari aspek gaji, sedangkan keadilan prosedural berpengaruh terhadap aspek kepuasan kerja. Berkaitan dengan aspek kepuasan terhadap pembayaran (gaji) dan organisasi, pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja lebih tinggi 0,31 dibandingkan keadilan prosedural 0,03. Hasil lainnya juga menunjukkan bahwa aspek kepuasan terhadap manfaat kerja dan kemandirian kerja, pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja lebih tinggi 0,23 dibandingkan keadilan distributif yang hanya 0,02.

Sebuah studi melalui pendekatan meta analisis kuantitatif terhadap 55 penelitian yang dilakukan Organ & Ryan (1995) juga telah menemukan adanya hubungan yang kuat antara persepsi keadilan terhadap kepuasan kerja. Beberapa penelitian dari hasil meta analisis juga menempatkan perbedaan kelompok kerja dan pengaturan kerja sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menemukan bahwa faktor perbedaan kelompok kerja dan pengaturan kerja tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian memberikan rekomendasi faktor lain dalam karakteristik individu dan karakteristik lingkungan kerja sebagai variabel moderasi hubungan antara ketiga variabel tersebut. Berdasarkan hasil temuan tersebut, Organ & Ryan (1995) merekomendasikan perlunya memasukkan variabel kontrak kerja dalam model penelitian.

Peran keadilan organisasional secara keseluruhan (*overall justice*) dalam memediasi hubungan dari berbagai jenis keadilan (distributif, prosedural, dan interaksional) terhadap kepuasan, komitmen, dan niat keluar juga telah dilakukan penelitian oleh (Ambrose & Schminke, 2009). Penelitian dilakukan melalui dua tahapan studi untuk menguji hipotesis tersebut. Studi pertama dilakukan melalui survei terhadap 425 karyawan dari 54 organisasi di Amerika Serikat pada sektor teknologi, organisasi pemerintah, asuransi, keuangan, industri makanan, ritel, manufaktur, dan organisasi kesehatan. Studi kedua dilakukan melalui survei terhadap 274 responden yang terdiri dari 137 karyawan dan 137 pengawas dari 58 organisasi di Amerika Serikat. Hasil studi pertama menemukan bahwa keadilan keseluruhan memediasi hubungan antara tiap dimensi keadilan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh keadilan prosedural 0,43 lebih tinggi dibandingkan keadilan distributif 0,25 dan keadilan interaksional 0,14 dalam pengaruhnya terhadap keadilan keseluruhan.

Melalui review meta analisis terhadap 183 studi yang dilakukan oleh Colquitt *et al.* (2001) menemukan bahwa pengaruh keadilan distributif 0,52 terhadap kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan pengaruh keadilan prosedural 0,45 dan keadilan informatif 0,27 sedangkan pengaruh keadilan interpersonal terhadap kepuasan kerja tidak signifikan. Lebih lanjut Simons & Roberson (2003) juga menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap berbagai dampak pada organisasi. Penelitian dilakukan melalui survei terhadap 4.539 karyawan di 783

departemen/bagian di 97 sektor perhotelan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap komitmen, sedangkan keadilan interpersonal tidak berpengaruh langsung terhadap komitmen tetapi melalui kepuasan kerja.

Selanjutnya Tjahjono (2011) juga menguji peran modal sosial dalam memoderasi pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif dalam pendekatan *two factor theory* tentang kepuasan kerja. Prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Penelitian dilakukan pada 426 mahasiswa di Universitas swasta di Yogyakarta. Hasil penelitian menemukan bahwa tinggi rendahnya modal sosial mempengaruhi tinggi rendahnya hubungan keadilan organisasional dan *outcome* (komitmen afektif dan kepuasan kerja).

Pada penelitian lainnya Tjahjono (2011) juga menguji hubungan modal sosial, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan dampaknya terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini mengembangkan *the two faktor model* dari Sweeney and McFarlin (1993) yang menjelaskan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural mempunyai pengaruh berbeda terhadap dampaknya. Penelitian dilakukan melalui pendekatan desain eksperimen dengan memasukkan variabel modal sosial sebagai variabel moderasi. Hasil penelitian menemukan bahwa keadilan distributif

mempunyai pengaruh lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan keadilan prosedural. Penelitian ini juga merokemenasikan peran modal sosial sebagai variabel moderasi yang memperkuat pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya Tjahjono (2015) juga menguji pengaruh keadilan organisasional dan modal sosial terhadap komitmen afektif. Penelitian dilakukan terhadap 268 mahasiswa di Universitas swasta di Yogyakarta. Hasil penelitian menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen afektif. Modal Sosial sebagai perspektif subjektif berpengaruh terhadap komitmen afektif. Lebih jauh Tjahjono (2015) juga menguji pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan modal sosial terhadap kepuasan karir dan komitmen afektif terhadap 134 anggota kepolisian resort di Indonesia. Hasil penelitian menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural adalah prediktor kuat kepuasan karir. Keadilan karir dan kepuasan karir sebagai prediktor kuat komitmen afektif.

Kemudian Tjahjono *et al.* (2019) juga menguji pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, modal sosial terhadap kepuasan kerja, dan komitmen afektif. Penelitian dilakukan terhadap 468 mahasiswa di salah satu Universitas swasta di Yogyakarta. Hasil penelitian menyebutkan bahwa keadilan distributif, keadilan prosedural, dan modal sosial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen afektif.

Sebuah studi di Nigeria yang dilakukan oleh Balogun *et al.* (2016) yang bertujuan untuk menguji faktor kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara pelanggaran kontrak psikologis dan penyimpangan di tempat kerja. Penelitian dilakukan terhadap 195 personel polisi (104 pria dan 91 wanita) pada markas besar Polisi Negara di Ondo State, Nigeria. Usia sampel antara 26 hingga 49 tahun dengan rata-rata 37,08 (SD = 9,44). Hasil penelitian menunjukkan bahwa PCB berhubungan positif dengan penyimpangan tempat kerja ($\beta = 0,41$; $p < 0,05$) dan berhubungan negatif dengan kepuasan kerja ($\beta = -0,32$; $p < 0,05$). Kepuasan kerja memiliki hubungan negatif pada penyimpangan di tempat kerja ($\beta = -0,29$; $p < .01$). Kepuasan kerja memediasi hubungan antara PCB dan penyimpangan di tempat kerja ($\beta = 0,11$; $t = 5,43$; $p < 0,01$). Temuan ini menunjukkan bahwa jika manajemen kepolisian dapat memenuhi kontrak psikologis petugas polisi, ini akan meningkatkan kepuasan kerja mereka, dan pada gilirannya mengurangi kecenderungan mereka untuk terlibat dalam penyimpangan di tempat kerja.

Penelitian tentang pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku prokrastinasi juga telah dikemukakan sebelumnya oleh Karimi & Andam (2016) demikian juga hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku prokrastinasi Beutel *et al.* (2016); Mohsin & Ayub (2014); Sharma, (1999); Sofyanty (2020); Warganegara (2015); Weymann (1988) tetapi studi empiris yang menguji kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku prokrastinasi masih terbatas.

Sebaliknya Beutel *et al.* (2016); Mohsin & Ayub (2014); Sharma, (1999); Sofyanty (2020); Warganegara (2015); dan Weymann (1988) justru menemukan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi. Beberapa studi lain bahkan juga menemukan yang sebaliknya, yaitu adanya pengaruh perilaku prokrastinasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil studi dari Sofyanty (2020) juga menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja bersama stress kerja terhadap prokrastinasi, menemukan bahwa secara bersama-sama stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap prokrastinasi. Demikian pula secara parsial stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prokrastinasi kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prokrastinasi.

Studi lainnya oleh Warganegara (2015) yang telah melakukan penelitian untuk mengetahui peranan kepuasan kerja dan loyalitas pegawai Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Bandar Lampung dalam mengendalikan perilaku prokrastinasi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif verifikatif, seluruh populasi (31 orang) dijadikan sampel. Data dianalisis dengan menggunakan uji determinasi dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel saling berhubungan. Selanjutnya hasil perhitungan koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam menumbuhkan loyalitas pegawai dengan nilai sebesar 73,4% dan kepuasan kerja dalam mengendalikan perilaku prokrastinasi adalah 71,9%. Artinya kepuasan

kerja berperan dalam mengendalikan perilaku prokratinasi dengan nilai sebesar 71,9%, dan loyalitas berperan dalam mengendalikan perilaku prokrastinasi pada pegawai sebesar 65, 1%.

Demikian juga studi yang dilakukan Mohsin & Ayub (2014) terhadap 150 guru SMA dari Karachi, Pakistan telah menguji dan menganalisis hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi dengan stres kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menemukan bahwa perilaku prokrastinasi berhubungan negatif terhadap kepuasan kerja. Semakin sering (meningkat) aktivitas karyawan menunda-nunda pekerjaan maka akan semakin meningkat beban kerja (stress) dan akhirnya kepuasan kerja menurun (pengaruh negatif).

Sebuah penelitian lain yang bertujuan untuk menganalisis hubungan perilaku prokrastinasi dengan kepuasan hidup (Beutel *et al.*, 2016). Penelitian dilakukan terhadap sampel masyarakat Jerman (1.350 wanita; 1.177 pria) antara usia 14 sampai 95 tahun. Hasil penelitian menemukan bahwa perilaku prokrastinasi lebih banyak dilakukan pada kelompok paling muda (14-29 tahun). Usia muda paling sering menunda-nunda pekerjaan (usia 14 hingga 29 tahun). Pria lebih banyak menunda pekerjaan dibandingkan kelompok responden wanita. Perilaku penundaan pekerjaan berhubungan positif dengan stres yang lebih tinggi, kecemasan, kelelahan, berhubungan negatif dengan kepuasan di seluruh aspek kehidupan, terutama terkait pekerjaan dan pendapatan.

Khakpour (2018) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menjelaskan pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku prokrastinasi kerja. Penelitian dilakukan terhadap 80 karyawan Payam Noor University of Hamedan, Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara variabel keadilan organisasi dengan prokrastinasi kerja. Selain itu, hubungan antara keadilan prosedural dan keadilan interaksional dengan prokrastinasi kerja adalah signifikan.

2.4 Konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis

Peran pelanggaran kontrak psikologis sebagai kondisi dalam hubungan keadilan organisasional terhadap perilaku dibuktikan secara empiris oleh penelitian sebelumnya (Choi *et al.*, 2014; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019). Penelitian lainnya secara umum menemukan hasil yang belum konsisten terhadap peran pelanggaran kontrak psikologis dalam hubungan keadilan organisasional terhadap perilaku. Mengenai hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti, tahun, nama Jurnal	Jenis, Tempat, Sampel	Hasil Penelitian	Keterbatasan Penelitian
Palaiologos, A., Papazekos P., Panayotopoulou, L., (2011). Journal of European Industrial Training 35 (8), 826-840.	Metode: Survei Tempat: Yunani Sampel: 170	• Keadilan Prosedural, Distributif dan Interaksional berhubungan erat dengan semua dimensi Kepuasan Kerja. • Pengaruh Keadilan Interaksional (0,746)	• Data diperoleh hanya dari satu sumber, yaitu dari penilai.

		dan Keadilan Prosedural (0,737) terhadap Kepuasan Kerja lebih tinggi dibandingkan Keadilan Distributif (0,374).	
Abekah-Nkrumah, G. & Atinga, R. A., (2013). International Journal of Workplace Health Management, 6 (3), 189-204.	Metode: Survei Tempat: Ghana Sampel: 300	• Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Keadilan Interaksional memprediksi Kepuasan Kerja dan Kinerja. • Pengaruh Keadilan Distributif (0,586) terhadap Kepuasan Kerja lebih tinggi dibandingkan Keadilan Prosedural (0,210) dan Keadilan Interaksional (0,214).	• Pengukuran menggunakan self report, sehingga berpotensi subjektif
Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D.B. (2000), Group & Organization Management, 25 (3), 269-290.	Metode: Survei Tempat: Kanada Sampel: 285	• Berkaitan dengan aspek kepuasan terhadap pembayaran dan organisasi: Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja lebih tinggi dibandingkan Keadilan Prosedural. • Berkaitan dengan aspek kepuasan terhadap manfaat kerja dan kemandirian kerja: Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja lebih tinggi dibandingkan Keadilan Distributif.	• Desain Crossescional • Terbatas pada Konteks Kanada
Tjahjono, (2010). China-USA Business Review 9 (7), 39.	Metode: Survei Tempat: Indonesia Sampel: 426	• Tinggi rendahnya modal sosial mempengaruhi tinggi rendahnya hubungan keadilan organisasional dan outcome (Komitmen Afektif dan Kepuasan kerja)	• Penelitian hanya fokus keadilan Distributif dan Prosedural, perlu memasukkan Keadilan yang lain: Keadilan Informasional dan Keadilan Interpersonal • Studi terbatas pada Universitas Swasta,

			• perlu melibatkan tipe organisasi yang lain • Variabel diukur dari single responden (self report) berpotensi subyektif
Tjahjono, (2015). International Journal of Administrative Science and Organization 21 (3), 173-179.	Metode: Eksperimen Tempat: Indonesia Sampel: 268	• Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural berpengaruh terhadap Komitmen Afektif. • Modal Sosial sebagai perspektif subyektif berpengaruh terhadap Komitmen Afektif.	• Ukuran batasan untuk kelompok sampel dengan Modal sosial tinggi dan modal sosial rendah • Penelitian konteks pada Universitas, perlu konteks organisasi yang lebih luas
Tjahjono, <i>et al.</i> (2015). International Journal of Administrative Science and Organization 22 (2), 130-135	Metode: Survei Tempat: Indonesia Sampel: 134	• Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural adalah prediktor kuat Kepuasan karir. • Keadilan karir dan Kepuasan karir sebagai prediktor kuat Komitmen Afektif.	• Ukuran Sampel yang kecil
Tjahjono, <i>et al.</i> (2019). International Journal of Business Excellence 17 (3), 336-360.	Metode: Survei Tempat: Indonesia Sampel: 468	• Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Modal Sosial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif. • Keadilan Distributif mempunyai pengaruh dominan dibandingkan Keadilan Prosedural.	• Studi keadilan cenderung bersifat subyektif, sehingga perlu penelitian kualitatif. • Ukuran batasan untuk kelompok sampel dengan Modal sosial tinggi dan modal sosial rendah
Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). Personnel Psychology, 48, 775-802.	Metode: Meta analisis Tempat: Internasional Sampel: 55 penelitian	• Terdapat hubungan yang kuat antara persepsi keadilan terhadap Kepuasan kerja. • Faktor perbedaan kelompok kerja dan pengaturan kerja tidak signifikan dalam memoderasi hubungan antara Keadilan	• Faktor lain dalam karakteristik individu dan karakteristik lingkungan kerja sebagai variabel moderasi hubungan antara ketiga variabel tersebut. • Terdapat kebutuhan untuk penelitian tentang Kontrak Kerja untuk

		Organisasional, Kepuasan kerja.	mengelola keterlibatan karyawan dalam literatur perilaku kewarganegaraan organisasi.
Ambrose, M.L. & Schminke, M. (2009). <i>Journal of Applied Psychology</i> 94 (2), 491-500.	Metode: Survei Tempat: Amerika Sampel: 425	• Hasil studi ke-1 menemukan bahwa keadilan keseluruhan memediasi hubungan antara penilaian keadilan spesifik terhadap kepuasan kerja karyawan. • Pengaruh Keadilan Prosedural lebih tinggi terhadap Keadilan Keseluruhan dibandingkan Keadilan Distributif dan keadilan Interaksional. • Hasil studi ke-2 menemukan hubungan mediasi berlaku untuk berbagai level pengawas.	• Pengukuran keadilan secara keseluruhan, bukan dimensi keadilan
Simons, T. & Roberson, Q. (2003), <i>Journal of Applied Psychology</i> 88 (3), 432-443.	Metode: Survei Tempat: US & Canada Sampel: 4.539 (97 hotel)	• Kedua jenis keadilan (prosedural-interpersonal) memiliki jalur dampak yang unik terhadap komitmen karyawan, minat turnover dan perilaku layanan. • Keadilan prosedural berpengaruh terhadap komitmen, keadilan interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan sebelum komitmen.	• Desain Crossescional • Perlunya menguji pengaruh keadilan pada berbagai dampak
Flower, R., Demir, D., McWilliams, J., Johnson, D., (2015), <i>Asia-Pacific Journal of Business</i>	Metode: Survei Tempat: Australia Sampel: 134	• Keadilan distributif berhubungan dengan kepuasan kerja. • Keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan	• Cross-sectional in design • Pengukuran Self report • Hanya dilakukan pada organisasi kesehatan

Administration 7 (2), 106-116.		informasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	
Singh & Singh (2018). Management Decision, https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966 .	Metode: Survei Tempat: India Sampel: 300	• Organizational justice dan psychological empowerment berpengaruh terhadap perilaku dan Kepuasan kerja. • Psychological empowerment berpengaruh & perilaku memediasi pengaruh organizational justice terhadap kepuasan kerja	• Cross-sectional design, dapat menyebabkan hasil berbeda dalam waktu yang berbeda. • Pengukuran self report (responden menilai diri sendiri), berpotensi subyektif
Cohen (2013). Career Development International, 18 (6), 589-609.	Metode: Survei Tempat: Israel Sampel: 311	• Keadilan Prosedural dan dan Politik Organisasional berpengaruh terhadap psychological contracts breach • psychological contracts breach berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui persepsi kontrak transaksional dan kontrak relasional	• Cross-sectional design, dapat menyebabkan hasil berbeda dalam waktu yang berbeda. • Menghubungkan dengan variable lain seperti kepuasan kerja
Othman, Arshad, Hashim, Isa, (2005). Gadjah Mada International Journal of Business 7 (3), 325-349.	Metode: Survei Tempat: Malaysia Sampel: 1.850	• Respon Emosional memediasi pengaruh ketidakmauan, keadilan organisasional terhadap perilaku	• Penelitian dilakukan dalam Konteks Budaya di Malsysia yang ditandai tingginya Kolektivitas (sosial). • Penelitian akan datang diperlukan untuk membandingkan dampak PCV dalam perbedaan cultures.
Balogun; A.G., Esan; H.O., Ezeugwu, C.R., Orifa, E.I., (2016). Practicum Psychologia 6, 14-31	Metode: Survei Tempat: Nigeria Sampel: 195	• PCB berhubungan negatif dengan kepuasan kerja	• Terbatas pada organisasi kepolisian • Memasukkan variabel lain seperti personal

Weymann, (1988). Academy of Management, 1988 (1), 226–230.	Metode: Survei Tempat: USA Sampel: 280	• Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi.	• Perlunya mediasi atau moderasi keadilan terhadap perilaku prokrastinasi.
Sharma, M. P. (1999). Paradigm, 3 (1), 19–31	Metode: Survei Tempat: India Sampel: 600	• Manajemen yang adil dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi.	• Perlunya mediasi atau moderasi keadilan terhadap perilaku prokrastinasi.
Nguyen, Steel, Ferrari (2018). International Journal of Selection and Assessment, 21(4), 388-399	Metode: Survei Tempat: kues <i>online</i> beberapa negara Sampel: 22,053	• Perilaku penundaan yang tinggi diantaranya berhubungan dengan gaji yang lebih rendah, waktu pengerjaan tugas yang terlalu pendek dan jenis pekerjaan.	• Fokus pengukuran perilaku prokrastinasi,
Khakpour (2018). Journal of Applied Sociology. 28. 113-122.	Metode: Survei Tempat: Pakistan Sampel: 80	• Keadilan distributif, prosedural dan interaksional berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi.	• Perlunya mediasi atau moderasi keadilan terhadap perilaku prokrastinasi.
Steel & Klingsieck (2016). Australian Psychologist. 51(1). 36-46.	Metode: Survei Tempat: Jerman Sampel: 167	• Sifat kehati-hatian (<i>conscientious-ness</i>) berkorelasi dengan perilaku penundaan.	• Faktor yang mempengaruhi kepuasan dan perilaku prokrastinasi fokus pada sifat kepribadian belum melibatkan hubungan karyawan dan organisasi.
Munjal & Mishra (2019). Indian Journal of Public Administration. 65(1) 53–70.	Metode: Survei Tempat: India Sampel: 400	• Stres kerja bersama dengan dimensi <i>Locus of control</i> (LOC) mempengaruhi perilaku prokrastinasi karyawan.	• Faktor yang mempengaruhi kepuasan dan perilaku prokrastinasi fokus pada sifat kepribadian belum melibatkan hubungan karyawan dan organisasi.
Flower, R., Demir, D., McWilliams, J., Johnson, D., (2015), Asia-	Metode: Survei Tempat: Australia Sampel: 134	• Keadilan distributif berhubungan dengan kepuasan kerja. • Keadilan prosedural,	• Cross-sectional in design • Pengukuran Self report

Pacific Journal of Business Administration 7 (2), 106-116.		keadilan interpersonal, dan keadilan informasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.	• Hanya dilakukan pada organisasi kesehatan.
Singh & Singh (2018). Management Decision, https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966 .	Metode: Survei Tempat: India Sampel: 300	• <i>Organizational justice</i> dan <i>psychological empowerment</i> berpengaruh terhadap perilaku dan Kepuasan kerja. • <i>Psychological empowerment</i> berpengaruh & perilaku memediasi pengaruh <i>organizational justice</i> terhadap kepuasan kerja.	• Cross-sectional design, dapat menyebabkan hasil berbeda dalam waktu yang berbeda. • Pengukuran self report (responden menilai diri sendiri), berpotensi subyektif.
Cohen (2013). Career Development International, 18 (6), 589-609.	Metode: Survei Tempat: Israel Sampel: 311	• Keadilan prosedural dan politik organisasional berpengaruh terhadap <i>psychological contracts breach</i>. • <i>Psychological contracts breach</i> berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui persepsi kontrak transaksional dan kontrak relasional.	• Cross-sectional design, dapat menyebabkan hasil berbeda dalam waktu yang berbeda. • Menghubungkan dengan variable lain seperti kepuasan kerja.
Othman, Arshad, Hashim, Isa, (2005). Gadjah Mada International Journal of Business 7 (3), 325-349.	Metode: Survei Tempat: Malaysia Sampel: 1.850	• Respon emosional memediasi pengaruh ketidakmauan, keadilan organisasional terhadap perilaku.	• Penelitian dalam konteks budaya kolektivitas tinggi. • Penelitian akan datang perlu membandingkan dampak PCV pada kultur berbeda.

Sumber: dihimpun dari berbagai sumber, 2021.

Kepuasan kerja sudah banyak dijelaskan pada studi sebelumnya, terkait pengukuran, anteseden atau faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pendekatan teori keadilan Abekah-Nkrumah & Atinga (2013); Ambrose & Schminke (2009); Colquitt (2001a); Organ & Ryan (1995); Palaiologos *et al.* (2011); Singh & Singh (2019); Tjahjono (2011); Tjahjono *et al.* (2019); Tremblay *et al.* (2000) dan dampaknya terhadap perilaku prokratinasi (Beutel *et al.*, 2016; Mohsin & Ayub, 2014; Sharma, 1999; Sofyanty, 2020; Warganegara, 2015; Weymann, 1988).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi secara empiris telah dibuktikan oleh Weymann (1988) pada studi sebelumnya. Pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku prokrastinasi juga telah dibuktikan dalam studi sebelumnya (Sharma, 1999; Khakpour, 2018). Namun demikian, masih ada kesenjangan terkait pelanggaran kontrak psikologis dalam konteks penelitian.

BAB III

KERANGKA TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Teori

Kerangka teoritis penelitian ini menjelaskan tentang anteseden kepuasan kerja dan pengaruhnya terhadap perilaku prokrastinasi dalam pendekatan teori pertukaran sosial. Anteseden kepuasan kerja dalam hal ini ditinjau dari perspektif teori keadilan. Pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan perilaku prokrastinasi (*procrastination behavior*), ditinjau dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi dan rendah. Kemudian juga akan dilakukan pembahasan terkait kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi. Berdasarkan kerangka teoritis dari variabel-variabel tersebut kemudian dijadikan dasar dalam menyusun hipotesis.

3.1.1 Teori Pertukaran Sosial

Akar teori pertukaran sosial, Blau (1964) berasal dari sejumlah disiplin ilmu sosial, termasuk psikologi, sosiologi, antropologi, dan ekonomi mikro. Dalam hal ini, para antropolog yang pertama kali mengakui bahwa banyak interaksi sosial di luar ekonomi yang dapat dikonspetualisasikan sebagai pertukaran manfaat. Baik pertukaran sosial

atau ekonomi didasarkan pada satu aspek fundamental dalam kehidupan sosial. Orang saling bergantung untuk mendapatkan sumber-sumber daya barharga tersebut, dan saling melengkapi melalui proses pertukaran (Ritzer, 2011). Aspek kehidupan sosial inilah yang menjadi fokus para ahli teori pertukaran sosial. Tidak seperti teori-teori ekonomi mikro klasik yang mengasumsikan transaksi independen antara orang-orang yang tidak saling kenal, maka teoritikus pertukaran sosial lebih tertarik pada relasi dan durasi tertentu.

Menurut Cook dan Rice seperti yang dikutip oleh Hariyanto (2012), bahwa beberapa teori terdahulu yang mempengaruhi teori pertukaran sosial yaitu teori *pragmatisme*, *utilitarianisme*, *behaviorisme*, dan fungsionalisme. Teori perilaku (*behaviorisme*) menjelaskan hubungan antara perilaku individu dan hubungannya dengan individu lain dalam lingkungan sosialnya. Hubungan antara individu dalam lingkungan sosial memberikan persepsi dan pengalaman, sehingga berdasarkan persepsi dan pengalaman tersebut individu belajar dari lingkungannya. Proses tersebut kemudian memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku.

Kerja merupakan bentuk transaksi-transaksi ekonomi, yaitu pertukaran antara pemberi kerja dengan karyawan dan kedua belah pihak dapat memperoleh keuntungan dari pertukaran tersebut. Kontrak Kerja adalah kesepakatan tertulis yang bersifat legal-formal antara pemberi kerja dan pekerja (karyawan) yang berisi hak dan kewajiban yang harus ditaati kedua belah pihak dan mempunyai konsekuensi yang jelas jika

terdapat pelanggaran dari masing-masing pihak. Berbasis transaksi ekonomi, orang menyediakan barang atau jasa dan sebagai imbalannya berharap memperoleh barang atau jasa yang diinginkan. Berbeda dengan transaksi ekonomi yang lebih bersifat transaksional, maka jika berbasis pada teori pertukaran sosial, kerja tidak hanya terkait dengan transaksi sumberdaya dalam jangka pendek namun juga dapat bersifat pertukaran sumberdaya dalam jangka panjang.

Teori pertukaran sosial memiliki asumsi sederhana yang mengatakan bahwa interaksi sosial pada dasarnya mirip dengan transaksi ekonomi. Namun demikian, pertukaran sosial tidak selalu dapat diukur dengan nilai uang (materi), sebab dalam pertukaran sosial yang dipertukarkan juga termasuk non materi (aset tidak berwujud), seperti kualitas proses, partisipasi, hubungan yang bermartabat, etika, dan moral. Model timbal balik tetap ada sejauh orang memberi dan menerima serta berharap memperoleh imbalan barang atau jasa (Poloma, 2003). Lebih lanjut Poloma menambahkan bahwa manusia mempunyai sifat dasar yaitu: (1) manusia mencari penghargaan dan menghindari hukuman, (2) manusia merupakan makhluk yang rasional, dan (3) standar yang digunakan manusia untuk mengevaluasi pengorbanan dan penghargaan bervariasi seiring dengan berjalannya waktu dari satu orang ke orang lainnya. Teori pertukaran sosial melangkah lebih jauh dengan memprediksikan bahwa nilai (*worth*) dari sebuah hubungan mempengaruhi hasil akhir (*outcome*).

3.1.2 Kepuasan Kerja

Pentingnya kepuasan kerja sebagai bagian dalam penilaian kerja sudah dilakukan pada tahun 1930-an, namun literatur kepuasan kerja baru muncul tahun 1950-an. Teori kepuasan kerja seperti dikemukakan oleh Veenhoven (2010) dikembangkan dari beberapa pendekatan filosofis yaitu *pragmatisme*, *utilitarianisme*, dan *behaviorisme*. Pendekatan *pragmatisme* menganggap kepuasan kerja sebagai perbandingan imbal hasil sedangkan *utilitarianisme* menjelaskan bahwa manusia cenderung memaksimalkan tujuan atau manfaat yang bersifat pribadi. Kemudian pandangan *behaviorisme* juga menjelaskan bahwa stimulus mempengaruhi sikap (kepuasan dan komitmen) serta mempengaruhi perilaku di bidang manajemen sumberdaya manusia.

Teori tentang kepuasan kerja diantaranya adalah teori *expectation theory* Eerde (1996); *discrepancy theory* Higgins (1987); *equity theory* Adams (1963, 1965); dan *two factor theory* (Herzberg *et al.*, 1959). Individu puas jika pemenuhan harapan sama atau lebih besar dari harapan, dan sebaliknya individu tidak puas jika pemenuhan harapan sama atau lebih kecil dari harapan selaras dengan teori dua faktor Herzberg (*Herzberg's two factor theory of motivation*). Teori ini terdiri dari dua faktor yaitu *motivators* berhubungan dengan kepuasan kerja seperti pengakuan dan pertanggungjawaban serta *hygiene factor* yang merupakan faktor preventif dari ketidakpuasan kerja yang meliputi kebijakan perusahaan, supervisi, gaji, kondisi kerja, dan hubungan antar personil.

Berdasarkan pendekatan *expectation theory* dari Eerde (1996) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja muncul karena individu mempunyai kemampuan dan kebutuhan. Kebutuhan individu tidak hanya berupa materi seperti pendapatan dan gaji namun juga non materi seperti karir, prestasi, jabatan, kesempatan pengembangan, sosial, dan spiritual.

Kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi melalui bekerja yaitu menggunakan kemampuannya untuk memberikan manfaat bagi lingkungannya. Individu yang telah memulai dan merasakan bekerja, maka akan mempunyai harapan-harapan yang tinggi bahwa kebutuhannya akan dapat dipenuhi di tempat kerja. Ketidakpuasan muncul ketika ada kesenjangan antara harapan-harapan individu terhadap lingkungan organisasi dan pemenuhan kebutuhan yang diterimanya setelah bekerja. Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara kontribusi individu dan imbalan yang diterima individu. Jika imbalan yang diterima individu sama atau lebih besar dari harapan atas kontribusi yang diberikan, maka individu akan merasakan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dalam pendekatan teori keadilan Adams (1963, 1965) beranggapan bahwa kepuasan kerja tidak hanya melibatkan dua pihak yaitu individu pekerja dan pemberi kerja (organisasi), namun juga perbandingan sosial. Teori keadilan organisasional muncul pada tahun 1960-an yang menjelaskan bahwa perilaku tidak hanya berkaitan dengan

rasio imbal hasil terhadap sumberdaya namun juga dipengaruhi persepsi terhadap perbandingan sosial dan norma-norma sosial. Teori ini memprediksi pengaruh kontribusi dan imbalan terhadap perilaku manusia dalam konteks lingkungan sosial.

Individu-individu akan membuat perbandingan-perbandingan tertentu terhadap sesuatu yang mempengaruhi kemantapan pikiran dan perasaan mengenai kontribusi-imbalan akan menghasilkan perubahan motivasi dan perilaku (Adams, 1963). Ketidakadilan karena imbalan berlebih terjadi apabila seseorang mempersepsikan dirinya mendapat imbalan lebih dibandingkan dengan masukan pada orang lain. Teori ini menjelaskan bahwa manusia untuk berperilaku tertentu dipengaruhi oleh persepsi keadilan yang diterima, seperti keadilan secara prosedural dan keadilan distributif (Almansour, 2012; Hsu & Wang, 2015; Momeni, 2014).

Berdasarkan pendekatan teori keadilan Adams (1963, 1965) orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung dari keadilan atas suatu situasi, dengan cara membandingkan *input* dan *outcomes* dari dirinya dengan orang lain pada perusahaan yang sama, maupun perusahaan yang lain. Input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Sedangkan *outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya. Apabila perbandingan dirasakan cukup adil maka akan menimbulkan kepuasan, namun bila tidak terjadi keseimbangan tetapi menguntungkan, maka bisa menimbulkan kepuasan.

Begitu pula sebaliknya bila tidak terjadi keseimbangan dan merugikan akan menimbulkan ketidakpuasan.

Keadilan prosedural mengacu pada prosedur atau mekanisme insentif jika individu berperilaku tertentu, sedangkan keadilan distributif mengacu pada pertukaran sumberdaya perusahaan sebagai perbandingan sosial antara individu yang satu terhadap individu yang lain. Keadilan dalam segala bentuknya, penting untuk meningkatkan komitmen individu sebagaimana temuan dari studi Tjahjono (2010, 2014); Tjahjono *et al.* (2015, 2019); kepuasan kerja Tjahjono (2011) sebagai faktor pendorong perilaku.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif hasil dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan (Robin & Judge, 2013). Pendapat Robin dan Judge tersebut diperkuat oleh pendapat Spector (1997) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah seberapa besar individu menyukai pekerjaan seperti sifat pekerjaan atau pengawasan. Kepuasan kerja juga dapat diukur dalam komponen kognitif (evaluatif), afektif (emosional), dan perilaku (Hulin & Judge, 2003). Ukuran kepuasan kerja bervariasi, artinya sejauhmana individu mengukur perasaan tentang pekerjaan yang bersifat afektif atau emosional atau kognisi tentang pekerjaan (Thompson & F.T.T., 2012). Salah satu definisi yang banyak digunakan dalam penelitian organisasi dari Locke (1969) adalah kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja.

Kepuasan kerja tidak hanya mendorong perilaku positif seperti produktif, disiplin, patuh, inovatif, dan suka menolong Yahyagil (2015) serta mengendalikan perilaku negatif atau kontra produktif seperti korupsi, pencurian, perusakan, dan *turn over*, Greenidge, Devonish, & Alleyne (2014); Zhang & Deng (2014); namun juga berhubungan dengan kebahagiaan, Aven (2007); kesehatan psikologis, Slaski & Cartwright (2003) dan kualitas kehidupan pekerja, (Dhamija *et al.*, 2019). Kebahagiaan orang dalam bekerja seperti dikatakan Aven (2007) bukan hanya berhubungan dengan gaji namun bagaimana karyawan puas yang melibatkan aspek materi dan non materi. Kepuasan kerja tidak hanya merupakan imbal pendapatan tetapi bagaimana kerja yang menyenangkan, baik, dan bermakna (Arnoux-Nicolas *et al.*, 2016 dan Hatice & Mine, 2016).

Menurut Weiss & Merlo (2015) kepuasan kerja adalah sikap, oleh karena itu dalam mengukur atau mengembangkan teori kepuasan, konsep kepuasan kerja berada di bawah teori sikap secara umum. Secara tradisional, psikolog telah membuat perbedaan antara kepuasan keseluruhan dengan kepuasan dalam aspek tertentu pekerjaan seperti kepuasan terhadap gaji, pengawasan, dan hubungan kerja. Perbedaan-perbedaan tersebut hanya berhubungan dengan perbedaan dalam objek evaluasi. Sikap mengevaluasi sesuatu, baik berupa obyek konkret seperti rekan kerja maupun konsep abstrak seperti pekerjaan atau peluang karir, dan setiap elemen pengalaman kerja yang menjadi objek evaluasi.

Kepuasan kerja secara kognitif (evaluatif), dapat diukur dengan menggunakan pendekatan dimensi tunggal atau multidimensi. Pendekatan dimensi tunggal hanya mengukur kepuasan kerja terhadap beberapa dimensi pekerjaan saja seperti gaji, manfaat kerja, fasilitas kerja, dan lingkungan kerja. Selanjutnya pendekatan dimensi kepuasan kerja multidimensi mengukur kepuasan kerja dalam beberapa aspek pekerjaan secara bersamaan. Makna kepuasan kerja kognitif tidak menilai tingkat kesenangan atau kebahagiaan yang muncul dari pekerjaan tertentu, melainkan mengukur sejauhmana aspek-aspek pekerjaan tersebut dinilai oleh pekerja untuk mencapai kepuasan.

Meskipun kepuasan kerja kognitif mungkin membantu mewujudkan kepuasan kerja afektif, namun kedua konstruk tersebut berbeda sehingga tidak harus terkait langsung dan memiliki anteseden dan konsekuensi yang berbeda pula (Miller *et al.*, 2012). Selain itu, kepuasan kerja juga dapat dilihat dalam konteks yang lebih luas dari berbagai masalah yang mempengaruhi pengalaman kerja seseorang atau kualitas kehidupan kerja seseorang. Kepuasan kerja dapat dipahami dalam hal hubungannya dengan faktor-faktor kunci lainnya seperti kesejahteraan, stres di tempat kerja, kontrol di tempat kerja, hubungan sosial di tempat kerja, dan kondisi kerja (Tomažević *et al.*, 2014).

Kepuasan kerja diukur dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Seorang karyawan akan merasa puas jika tidak terjadi perbedaan, dengan kata lain batas

minimum yang diinginkan telah terpenuhi (Locke, 1969). Secara umum, kepuasan kerja sering diukur dengan evaluasi diri (*self report*) melalui kuesioner. Beberapa model pengukuran kepuasan kerja sudah banyak dikembangkan, meskipun ada perbedaan tetapi secara umum kepuasan kerja terdiri dari aspek afektif dan kognitif. Ukuran yang digunakan dalam banyak penelitian terdiri dari dua jenis, yaitu kepuasan secara keseluruhan dan kepuasan terhadap komponen kepuasan kerja.

1. Pengukuran Kepuasan Kerja secara Keseluruhan

Pengukuran kepuasan kerja secara keseluruhan diantaranya melalui skala wajah (*face scale*) seperti dikatakan oleh Spector yang dikutip oleh Dhamija *et al.* (2019) dengan satu item yang meminta responden untuk menggunakan serangkaian skala (sangat tidak puas-sangat puas).

2. Pengukuran Kepuasan Kerja per Item (aspek)

- a. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), yang menilai 20 aspek kepuasan kerja dengan panjang 100 pertanyaan terdiri lima item pada setiap aspek dan bentuk pendek dengan 20 pertanyaan mencakup satu item pada setiap aspek, (Khalilzadeh *et al.*, 2013).
- b. *Job Satisfaction Survey* (JSS), terdiri dari 36 item kuesioner yang mengukur sembilan aspek kepuasan kerja (Khalilzadeh *et al.*, 2013).
- c. *Job Descriptive Index* (JDI), *Job in General Scale* Ironson *et al.*, yang dikutip oleh Khalilzadeh *et al.* (2013) adalah ukuran kepuasan

kerja kognitif spesifik yang mengukur kepuasan seseorang dalam lima aspek yaitu gaji, peluang promosi/promosi, rekan kerja, pengawasan, dan pekerjaan itu sendiri.

- d. *Brief Index of Affective Job Satisfaction* (BIAJS) adalah empat item afektif dibandingkan dengan kognitif dan ukuran kepuasan kerja afektif keseluruhan. BIAJS berbeda dari ukuran kepuasan kerja lainnya yang divalidasi secara komprehensif tidak hanya untuk keandalan konsistensi internal, stabilitas temporal, konvergensi dan validitas, tetapi juga untuk invariansi lintas populasi berdasarkan kebangsaan, tingkat pekerjaan, serta jenis pekerjaan (Khalilzadeh *et al.*, 2013).

3.1.3 Antecedents of Job Satisfaction

Teori keadilan dari Adams (1963, 1965) telah menjadi landasan bagi proposisi-proposisi riset sejak dulu. Adam lebih lanjut memberikan apresiasi kepada teori sebelumnya yang lebih umum seperti disonansi kognitif Festinger dan keadilan distributif Homans. Manusia mempunyai pikiran, perasaan, dan pandangan yang mempengaruhi pekerjaan mereka (Adam, 1963). Teori ini diciptakan secara khusus untuk memprediksi pengaruh kontribusi dan imbalan terhadap perilaku manusia. Secara lebih luas, Adam mengemukakan bahwa individu-individu akan membuat perbandingan-perbandingan tertentu terhadap sesuatu yang mempengaruhi kemantapan pikiran dan perasaan mereka mengenai

kontribusi dan imbalan yang menghasilkan perubahan motivasi dan perilaku.

Ketidakadilan terjadi apabila seseorang menilai dirinya memperoleh imbalan yang lebih rendah dibandingkan dengan imbalan yang diterima orang lain. Kondisi ketidakadilan akan menyebabkan individu mengurangi kontribusi dibandingkan harapan imbalan yang akan diperoleh. Keadilan dianggap sebagai norma sosial yang bertindak sebagai "motif penting pada dilema sosial" (Bies dan Moag, 1986). Dilema sosial mengacu pada situasi ketika konflik kepentingan dengan kepentingan kolektif.

Secara lebih tegas Bies dan Moag (1986) menunjukkan bahwa keadilan sebagai norma sosial yang memainkan peran penting terhadap bagaimana orang berperilaku dalam dilema sosial. Keadilan memberikan bimbingan untuk kerjasama antar individu dan mendamaikan peran kepentingan dalam dilema sosial, (Bies & Moag, 1986). Norma sosial mengatur perilaku terhadap anggota kelompok dalam organisasi untuk melakukan atau tidak melakukan suatu tindakan tertentu (Hechter & Opp, 2005). Masih menggunakan pendapat dari Hechter & Opp bahwa sebagian besar norma memiliki komponen keadilan sebagai dasar moral.

Teori keadilan menurut Robbins & Judge (2013) adalah suatu teori yang menyatakan bahwa perbandingan input dan hasil pekerjaan individu serta respon terhadap ketidakadilan. Keadilan organisasional menggambarkan persepsi individu dari perlakuan yang diterima dari sebuah organisasi dan reaksi perilaku untuk persepsi tersebut. Selain itu

Robbins & Judge (2013) lebih menegaskan bahwa keadilan organisasional juga dapat didefinisikan sebagai studi kesetaraan di tempat kerja.

Masih tentang keadilan organisasional, secara lebih rinci Colquit *et al.* (2001) mempertegas bahwa keadilan organisasional pada dasarnya terkait dengan sejauh mana karyawan memandang keadilan prosedural, interaksional, dan distributif di tempat kerja. Para peneliti telah mengidentifikasi beberapa dimensi keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional.

3.1.2.1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif (*distributive justice*) mengacu pada persepsi sejauh mana hasil-hasil norma seperti kesetaraan atau ekuitas yang diterima dan pertukaran sumber daya, baik manfaat maupun biaya. Sebenarnya keadilan distributif juga dapat didefinisikan sebagai aturan yang diterapkan oleh karyawan untuk menentukan keadilan dalam distribusi hasil. Secara lugas keadilan distributif menurut Adams (1965) adalah karyawan yang mencari kesetaraan dalam input yang mereka berikan dan hasil (output) yang mereka terima dari organisasi.

Keadilan distributif mengacu pada bagaimana persepsi karyawan terhadap keadilan dengan imbalan dan hasil yang bernilai lainnya yang didistribusikan dalam organisasi. Persepsi keadilan distributif mempengaruhi kepuasan individu dengan berbagai pekerjaan yang

berhubungan dengan hasil seperti gaji, tugas kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk kemajuan. Definisi lain juga dikatakan oleh Robbins & Judge (2013) bahwa keadilan distributif terkait mengenai jumlah dan pemberian penghargaan diantara individu.

Penjelasan umum mengapa orang peduli terhadap keadilan distributif adalah karena menjamin hasil optimal dalam jangka panjang (Skitka *et al.*, 2003). Apabila karyawan merasa organisasi telah memberikan keadilan secara distributif, hal tersebut akan membuat karyawan percaya dan dalam jangka panjang karyawan akan memberikan kontribusinya terhadap organisasi. Sebaliknya, karyawan yang merasa bahwa organisasi memberikan ketidakadilan secara distributif, maka karyawan tersebut berpotensi untuk mengurangi kontribusinya terhadap organisasi.

Menurut Adam (1963), bahwa individu-individu akan membuat perbandingan-perbandingan tertentu terhadap suatu yang mempengaruhi kemantapan pikiran dan perasaan individu mengenai kontribusi dan imbalan, menghasilkan perubahan motivasi dan perilaku. Teori ini menjelaskan bahwa manusia untuk berperilaku tertentu dipengaruhi oleh persepsi keadilan yang diterima, seperti keadilan secara prosedural dan keadilan distributif (Almansour, 2012; Huang, 2009; Momeni, 2014).

3.1.2.2. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural (*procedural justice*) adalah keadilan yang berfokus pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan. Proses pembuatan keputusan dapat berbentuk pembuatan peraturan dalam organisasi maupun pemberian hukuman. Ketika karyawan menganggap keadilan prosedural tinggi, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam suatu kegiatan, mengikuti aturan, dan menganggap hasil yang relevan adalah adil. Sebaliknya jika karyawan merasakan kurangnya keadilan prosedural, maka mereka cenderung menarik diri dari kesempatan untuk berpartisipasi, kurang memperhatikan aturan dan kebijakan, karena menganggap hasil yang relevan adalah tidak adil.

Keadilan prosedural dapat didefinisikan sebagai persepsi dari keadilan dalam pembuatan prosedur untuk menentukan hasil (Greenberg, 1987). Keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan. Selanjutnya, keadilan prosedural juga lebih menitikberatkan dalam melihat sejauhmana kewajaran proses pembuatan keputusan dalam organisasi.

Keadilan prosedural disebut sebagai keadilan proses keputusan yang mengarah pada hasil dan melibatkan apakah prosedur keputusan, kontrol proses, dan mekanisme penyelesaian dipandang adil, terbuka, konsisten, masuk akal atau tidak dan apakah individu diberikan cara untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau tidak (Yesil & Dereli, S., 2013). Secara singkat oleh Colquitt (2001) dikatakan bahwa keadilan

prosedural dapat dinilai dengan membandingkan suatu proses pengalaman pada keseluruhan aturan-aturan prosedural secara umum.

Mengenai keadilan prosedural, menggunakan pendapat Leventhal yang dikutip oleh Almansour (2012), setidaknya mengidentifikasi enam aturan pokok dalam keadilan prosedural sebagai berikut.

1. Konsistensi, yaitu prosedur diterapkan secara konsisten pada semua anggota organisasi dan diterapkan secara konsisten untuk jangka waktu diterapkannya prosedur tersebut.
2. Tidak memihak, artinya pengambilan keputusan bersifat netral dan tidak ada unsur kepentingan pribadi.
3. Informasi yang akurat, bahwa prosedur harus didasarkan pada informasi yang baik dan teliti. Informasi dan pendapat harus dikumpulkan dan diproses sehingga sedapat mungkin meminimalisir kesalahan.
4. Dapat diperbaiki, yaitu mempertimbangkan prosedur-prosedur yang ada untuk memperbaiki hasil yang salah.
5. Keterwakilan, artinya semua anggota organisasi atau kelompok dalam suatu organisasi mempunyai peran dalam pembuatan keputusan.
6. Etis, bahwa setiap individu harus menjunjung tinggi standar etika dan moral.

Greenberg (1987) juga menjelaskan bahwa keadilan yang diterima seseorang/organisasi akan menjadi pendukung perilaku tertentu. Argumen tentang keadilan juga diperkuat oleh Bies & Moag (1986) yang

menjelaskan bahwa keadilan akan tercapai jika orang-orang berjuang tidak hanya untuk memaksimalkan keuntungan diri sendiri. Keadilan merupakan hubungan timbal balik dengan kepercayaan, menjadi penyebab interpretasi, dan harapan yang bervariasi dengan benda-benda, orang, serta situasi yang mereka terapkan.

Keadilan akan tercapai jika aturan ditegakkan melalui sanksi sosial, menentukan apa yang menjadi keharusan dan larangan untuk diterapkan di lingkungan sosial tertentu atau dalam keadaan tertentu (Hechter & Opp, 2005). Pentingnya menegakkan aturan dan norma menurut Hechter & Opp (2005) merupakan resep perilaku yang dilakukan oleh sebagian besar orang atau melarang perilaku yang tidak dilakukan oleh kebanyakan orang, bahkan tanpa adanya norma-norma tersebut dan ancaman yang menyertai sanksi.

3.1.2.3. Keadilan Interaksional

Konsep keadilan interaksional (*interactional justice*) merupakan bagian dari keadilan organisasional, Bies & Moag (1986), sedangkan keadilan informasi dan keadilan interpersonal diperkenalkan sebagai sub bagian dari keadilan interaksional oleh para peneliti (Colquitt, 2001b). Lebih jauh Bies & Moag (1986) mendefinisikan keadilan interaksional sebagai kualitas hubungan/interaksi antar pribadi yang diterima selama berlakunya prosedur organisasi. Melalui definisi di atas, dapat dikatakan bahwa keadilan interaksional adalah keadilan yang dirasakan oleh karyawan ketika berinteraksi dengan organisasi.

Keadilan interaksional juga dapat dimaknai sebagai nilai keadilan yang dirasakan karyawan karena adanya proses interaksi dengan pihak lain dalam organisasi baik dari pimpinan maupun rekan sekerja. Menurut Colquitt *et al.* (2001) terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Keadilan informasional merupakan persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, sedangkan keadilan interpersonal adalah persepsi individu tentang tingkat dimana seorang karyawan diperlakukan dengan menjunjung tinggi martabat, perhatian, dan rasa hormat oleh pihak-pihak yang ada di dalam organisasi.

Selanjutnya secara rinci akan ditampilkan indikator dari keadilan organisasional yang ditawarkan oleh Colquitt dan Moorman sebagaimana dikutip Miller *et al.* (2012) yang menyebutkan adanya tiga indikator yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Keadilan distributif sebagaimana dikatakan oleh Colquitt (2001) memiliki 4 indikator, keadilan prosedural 8 indikator, dan keadilan interaksional ada 5 indikator. Demikian pula beberapa indikator yang ditawarkan oleh Moorman yang dikutip Miller *et al.* (2012) seperti yang ditampilkan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Pengukuran Keadilan Organisasional

Colquitt (2001)	Moorman (1991)
Distributive Justice	
To what extent . . .	To what extent are you fairly rewarded . . .
1. . . . do your pay and rewards reflect the effort you have put into your work?	1. . . . considering the responsibilities that you have?
2. . . . are your pay and rewards appropriate for the work you have completed?	2. . . . in view of the amount of experience that you have had?
3. . . . do your pay and rewards reflect what you have contributed to the organization?	3. . . . for the amount of effort that you put forth?
4. . . . are your pay and rewards justified, given your performance?	4. . . . for the work that you have done well?
	5. . . . for the stresses and strains of your job?
Procedural Justice	
To what extent . . .	To what extent . . .
1. . . . have you been able to express your views and feelings during those procedures?	1. . . . has your employer developed procedures designed to collect accurate information necessary for making the decisions
2. . . . have you had influence over the pay and rewards arrived at by those procedures?	2. . . . provided opportunities to appeal or challenge the decision.
3. . . . have those procedures been applied consistently?	3. . . . have all sides affected by the decision Represented
4. . . . have those procedures been free of bias?	4. . . . generated standards so that decisions could be made with consistency.
5. . . . have those procedures been based on accurate information?	5. . . . hear the concerns of all those affected by the decision.
6. . . . have you been able to appeal the outcome arrived at by those procedures?	6. . . . provide useful feedback regarding the decision and its implementation.
7. . . . have those procedures upheld ethical and moral standards?	7. . . . allow for requests for clarification or additional information about the decision.
8. Interpersonal justice	8. Interactional justice
To what extent . . .	In general, representatives of this company . . .
1. . . . has (he/she) treated you in a polite manner?	1. . . . considered your viewpoint
2. . . . has (he/she) treated you with dignity?	2. . . . were able to suppress personal biases
3. . . . has (he/she) treated you with respect?	3. . . . provided you with timely feedback about the decision and its implications
4. . . . has (he/she) refrained from improper remarks or comments?	4. . . . treated you with kindness and Consideration
	5. . . . showed concern for your rights as an Employee
	6. . . . took steps to deal with you in a truthful Manner
Interactional Justice	
To what extent . . .	
1. . . . has (he/she) been candid in his/her communications with you?	
2. . . . has (he/she) communicated details in a timely manner?	
3. . . . has (he/she) seemed to tailor communications to my specific needs?	
4. . . . has (he/she) explained the procedures thoroughly?	
5. . . . were (his/her) explanations regarding the procedures reasonable?	

Sumber: (Miller *et al.*, 2012)

Keadilan interaksional adalah keadilan yang berkaitan dengan perilaku para pemimpin perusahaan dalam menjalankan keputusan (Miller *et al.*, 2012). Setidaknya ada dua aspek dari keadilan interaksional menurut Cropanzano *et al.* seperti dikutip oleh Miller *et al.* (2012) sebagai berikut.

1. Keadilan interpersonal, terkait dengan bagaimana cara memperlakukan seorang karyawan dengan menjunjung tinggi martabat, penuh perhatian, dan rasa hormat.
2. Keadilan informasional, terkait dengan berbagi informasi yang relevan dengan karyawan dalam organisasi.

Bies dan Moag (1986) menggambarkan keadilan interaksional sebagai cara perlakuan yang diterima karyawan dari manajer. Sejauhmana bentuk perlakuan yang diterima karyawan dalam organisasi merupakan cermin tingkat keadilan interaksional. Secara lebih luas, Gozukara & Yildirim (2016) Salman, Khan, Mufti, Islam, & Aslam (2016), juga mengkategorikan keadilan interaksional meliputi keadilan hubungan karyawan dengan karyawan dan hubungan organisasi dengan karyawan. Kualitas hubungan yang terjadi dalam aktivitas organisasi sehari-hari merupakan manifestasi distribusi keadilan interaksional yang dijalankan oleh para pimpinan kepada para karyawan maupun antar sesama karyawan.

3.1.4 Perilaku Prokrastinasi

Istilah atau kata prokrastinasi berasal dari bahasa Latin *procrastination*, terdiri dari: *pro* dan *crastinus*. Kata *pro* berarti mendukung maju atau bergerak maju dan *crastinus* berarti keputusan hari esok. Makna ini diperjelas oleh Burka & Yuen (2008) yang mengatakan bahwa prokrastinasi dapat diartikan “menangguhkan” atau “menunda” sampai hari berikutnya. Prokrastinasi merupakan salah satu perilaku yang tidak efisien dalam penggunaan waktu sehingga cenderung tidak segera memulai pekerjaan ketika menghadapi tugas. Jika dilihat dari aspek waktu dan motifnya, maka prokrastinasi adalah penundaan dalam memulai pekerjaan atau menyelesaikan tugas dengan disengaja (Solomon dan Rothblum, 2007). Prokrastinasi adalah suatu fenomena psikologis yang lazim dan kompleks yang didefinisikan sebagai penundaan purposif pada awal atau penyelesaian sebuah tugas.

Prokrastinasi sering dilakukan dengan tujuan tertentu atau bahkan tidak ada tujuan sama sekali (Ferrari & Emmons, 1994). Menunda pekerjaan dengan tujuan tertentu (*functional procrastination*), yaitu penundaan mengerjakan tugas yang bertujuan untuk memperoleh informasi yang lebih lengkap dan akurat. Sedangkan menunda pekerjaan yang tidak ada tujuan (*disfunctional procrastination*), yaitu penundaan yang berakibat buruk sehingga menimbulkan masalah. Prokrastinasi yang disfungsional terdiri dari *decisional procrastination* dan *avoidance*

procrastination. *Decisional procrastination* adalah penundaan dalam mengambil keputusan.

Bentuk prokrastinasi ini merupakan anteseden kognitif dalam menunda untuk memulai melakukan suatu pekerjaan dalam menghadapi situasi yang dipersepsikan penuh stres. Prokrastinasi dilakukan sebagai suatu bentuk *coping* yang digunakan untuk menyesuaikan diri dalam perbuatan keputusan pada situasi-situasi yang dipersepsikan penuh stres. Jenis prokrastiansi ini terjadi akibat kegagalan dalam mengidentifikasi tugas yang kemudian menimbulkan konflik dalam diri individu sehingga akhirnya seseorang menunda untuk memutuskan masalah. *Decisional procrastination* berhubungan dengan kelupaan dan kegagalan proses kognitif, namun tidak berkaitan dengan kurangnya tingkat intelegensi seseorang.

Avoidance procrastination adalah suatu penundaan dalam perilaku yang tampak, berhubungan dengan tipe *self presentation*, dan keinginan untuk menjauhkan diri dari tugas yang menantang serta *impulsiveness*. Penundaan dilakukan sebagai suatu cara untuk menghindari tugas yang dirasa tidak menyenangkan dan sulit dilakukan. Prokrastinasi dilakukan untuk menghindari kegagalan dalam menyelesaikan pekerjaan yang akan datang.

Perilaku prokrastinasi seperti yang dikatakan oleh Tuckman (1991) terdapat tiga dimensi yaitu membuang waktu, menghindari tugas (*task avoidance*), dan menyalahkan orang lain (*blaming others*). Dimensi

membuang waktu terdiri dari indikator menunda untuk memulai mengerjakan tugas dan menunda atau mengulur waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian untuk dimensi menghindari tugas terdiri dari indikator menghindari tugas karena dianggap tidak menyenangkan dan menganggap suatu pekerjaan sulit serta kurang penting untuk dikerjakan. Selanjutnya dimensi menyalahkan orang lain terdiri dari indikator menganggap orang lain yang menyebabkan suatu pekerjaan menjadi sulit dan mencari alasan lain untuk melakukan prokrastinasi.

Prokrastinasi sebagaimana dinyatakan oleh Ferrari (1989) bahwa setidaknya ada empat dimensi yaitu: (1) penundaan untuk memulai maupun menyelesaikan tugas, (2) keterlambatan dalam mengerjakan tugas, (3) kesenjangan waktu antara rencana dan kinerja aktual, dan (4) melakukan aktivitas lain yang lebih menyenangkan. Penundaan untuk memulai maupun menyelesaikan tugas, pada dasarnya prokrastinator tahu bahwa tugas yang dihadapinya harus segera diselesaikan dan berguna bagi dirinya, tetapi cenderung menunda untuk memulai mengerjakan atau memulai menyelesaikannya.

Keterlambatan dalam mengerjakan tugas secara umum dilakukan oleh prokrastinator yang berdampak pada lamanya waktu yang dibutuhkan daripada waktu dalam mengerjakan suatu tugas yang normal. Perbedaan atau selisih waktu antara rencana dan kinerja aktual terjadi apabila prokrastinator cenderung sering mengalami keterlambatan dalam

memenuhi *deadline* yang telah ditentukan, baik oleh orang lain maupun rencana-rencana yang dibuatnya sendiri. Melakukan aktivitas lain yang lebih menyenangkan yaitu prokrastinator cenderung dengan sengaja tidak segera menyelesaikannya, akan tetapi menggunakan waktu yang dimiliki untuk melakukan aktivitas lain yang dipandang lebih menyenangkan.

Prokrastinasi terdiri dari empat dimensi yaitu *perceived time*, *intention-action gap*, *emotional distress* dan *perceived ability* (Ferrari *et al.*, 2007, 2009). *Perceived time* yaitu kecenderungan seorang prokrastinator untuk gagal menepati *deadline*. Prokrastinator lebih berorientasi pada waktu sekarang dan bukan pada waktu yang akan datang sehingga dalam bekerja tidak tepat waktu dan gagal memprediksi waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas.

Selanjutnya *intention-action gap* adalah celah antara keinginan dan perilaku. Perbedaan antara keinginan dan perilaku terbentuk dalam wujud kegagalan dalam mengerjakan tugas meskipun individu tersebut ingin mengerjakannya. Ketika tenggang waktu semakin dekat, celah yang terjadi antara keinginan dan perilaku semakin kecil. Prokrastinator yang awalnya menunda-nunda pekerjaan sebaliknya dapat mengerjakan hal-hal yang lebih dari apa yang ditargetkan. Kemudian tentang *emotional distress* merupakan salah satu aspek prokrastinasi yang tampak dari perasaan cemas saat melakukan prokrastinasi. Karyawan yang berperilaku menunda semestinya membawa perasaan yang tidak nyaman

dan konsekuensi negatif yang ditimbulkannya dapat memicu kecemasan dalam diri prokrastinator.

Perceived ability merupakan keyakinan terhadap kemampuan diri pada seseorang. Meskipun prokrastinasi tidak berhubungan secara langsung dengan kemampuan seseorang, namun keragu-raguan seseorang terhadap kemampuan diri akan menyebabkan seseorang melakukan prokrastinasi. Rasa takut akan kegagalan juga menjadikan seseorang selalu menyalahkan diri sebagai seorang yang “tidak mampu”. Sebagai upaya untuk menghindari hal seperti ini, seseorang cenderung memilih untuk menghindari tugas-tugas karena takut akan mengalami kegagalan.

3.1.5 Pelanggaran Kontrak Psikologis

Akar teori kontrak psikologis dikembangkan dari bidang ekonomi (teori transaksi ekonomi), bidang sosiologi (teori pertukaran sosial), bidang psikologi (teori psikologi kognitif), dan teori perilaku yang merupakan salah satu bagian dari bidang manajemen. Istilah “kontrak psikologis” sebagaimana dikatakan oleh Rousseau (1989a) tidak hanya meninjau kontrak kerja sebagai sebuah kesepakatan pertukaran/transaksi berbagai sumberdaya namun juga pertukaran sosial/relasional.

Kontrak kerja dalam pendekatan transaksi ekonomi merupakan pertukaran antara pemberi kerja dan karyawan sebagai penerima kerja sehingga kedua belah pihak dapat memperoleh keuntungan dari

pertukaran tersebut. Berbeda dengan transaksi ekonomi, teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) berakar dari bidang sosiologi, bahwa pertukaran sumberdaya tidak selalu dapat diukur dengan nilai uang sebab dalam berbagai transaksi sosial juga dipertukarkan hal-hal nyata maupun yang tidak nyata (Cooke, 2005).

Penjelasan lain tentang kontrak kerja dikatakan oleh Rousseau (2001) yang menyebutkan bahwa kontrak kerja merupakan kesepakatan dua pihak atau lebih yang mengatur hak dan kewajiban masing-masing pihak yang terlibat dalam kontrak. Secara lebih luas Rousseau (2001) menambahkan bahwa kontrak kerja adalah kesepakatan tertulis yang bersifat legal-formal antara pemberi kerja dan pekerja yang berisi hak dan kewajiban masing-masing yang harus ditaati kedua belah pihak dan mempunyai konsekuensi-konsekuensi yang jelas jika terdapat pelanggaran.

Pada dasarnya kontrak kerja merupakan salah satu mekanisme untuk membuat kesepakatan-kesepakatan antara pemberi kerja dan pekerja yang berkaitan tentang pekerjaan dalam periode waktu tertentu. Menurut Williamson (2015), kontrak kerja adalah kesepakatan tertulis yang bersifat legal-formal antara pemberi kerja dan pekerja yang berisi hak dan kewajiban masing-masing pihak, yang harus ditaati kedua belah pihak dan mempunyai konsekuensi-konsekuensi yang jelas jika terdapat pelanggaran dari masing-masing pihak.

Kontrak kerja juga dapat dikatakan sebagai suatu perjanjian antara pekerja dan pengusaha secara lisan dan atau tulisan, baik untuk waktu tertentu maupun untuk waktu tidak tertentu yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban. Pemberian kontrak kerja sejak hari pertama diterima/dipekerjakan sebagai karyawan, maka bagi perusahaan wajib membuat/memberikan kontrak kerja (Salim, 2007). Inti dan isi dari kontrak kerja adalah berupa perjanjian antara orang perorang pada satu pihak dengan pihak lain sebagai pengusaha untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan mendapatkan upah (Soedjono, 2003).

Berdasarkan definisi dan pengertian tentang kontrak kerja seperti diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kontrak kerja sebagai bentuk ikatan dua belah pihak secara tertulis antara pekerja dan perusahaan atau organisasi sebagai pemberi kerja yang berisi hak dan kewajiban masing-masing termasuk konsekuensinya apabila salah satu pihak mengingkari isi kontrak kerja tersebut selama kurun waktu yang telah ditentukan. Selain perjanjian kerja formal dalam bentuk tertulis, organisasi juga memberikan kontrak kerja informal yang tidak tertulis, yaitu berupa janji-janji dan harapan dengan sejumlah syarat kepada para pegawainya. Kontrak kerja yang tidak tertulis dalam banyak literatur disebut sebagai kontrak secara psikologis, hal ini karena perjanjiannya dibuat hanya berdasarkan saling percaya.

Kontrak psikologis dalam pendekatan teori psikologi kognitif dikaji berdasar prinsip-prinsip psikologi kognitif, Faturachman (1999) yang

meliputi komponen kognitif (evaluatif), afektif (emosional), dan perilaku. Selain itu kontrak psikologis dalam pendekatan teori psikologi kognitif juga merupakan *cognitive processing* yaitu proses kognitif yang berisi *stimulus-organisme-respons*, meliputi kontrak psikologis dalam hubungan organisasi dengan karyawan sebagai stimulus eksternal yang mempengaruhi persepsi individu (perhatian, *encoding*, dan *retrieval*) dalam proses kognitif (evaluatif) serta respon perasaan emosional (afektif) dan perilaku.

Istilah kontrak psikologis pertama kali diperkenalkan oleh seorang psikolog bernama Chris Argyris. Definisi mengenai kontrak psikologis mengalami perkembangan sejak awal teori ini diperkenalkan sampai saat ini sesuai konteks zaman. Menurut Argyris (1960), kontrak psikologis dapat mendorong karyawan untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi dengan meminimalisir keluhan untuk memperoleh rasa aman dalam pekerjaan serta gaji yang lebih tinggi. Menggunakan perspektif yang sama, pendapat Argyris secara lebih luas dapat dikatakan bahwa semakin sedikit keluhan selama bekerja dan mendapatkan jaminan terpenuhinya janji-janji kepada pegawai, maka hal tersebut akan mendorong upaya menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Kontrak psikologis juga diberikan pengertian oleh Rousseau (1989) bahwa kontrak psikologis sebagai kepercayaan yang diyakini oleh karyawan terkait dengan perjanjian hubungan tenaga kerja antara pihak karyawan dengan perusahaan. Kontrak dapat disampaikan baik secara tertulis, verbal, maupun dalam bentuk ekspresi yang beragam Rousseau

(2008) namun ada kontrak yang muncul tanpa disadari keberadaannya karena bersifat informal, yaitu kontrak yang tidak dipaparkan secara langsung dan bersifat tersirat. Salah satu bentuk kontrak yang bersifat informal namun memegang peranan penting dalam dunia kerja adalah kontrak psikologis.

Kontrak psikologis merupakan keyakinan individu, yang dibentuk dari organisasi, keyakinan tersebut mengacu pada persetujuan antara individu dan organisasinya (Rousseau, 2008). Sifat dari kontrak psikologis merujuk pada perjanjian timbal balik (*reciprocal*) antara dua pihak yakni karyawan dan organisasi. Masalah timbal balik ini penting, karena jika asumsi timbal balik tidak sah, maka akan menjadi sulit untuk menganggap kontrak psikologis sebagai suatu kontrak.

Kontrak psikologis mengacu pada dua pihak yang melakukan kontrak, yaitu karyawan dan organisasi atau pemberi kerja (Rousseau, 2008). Jika dilihat dari pihak karyawan, pengukuran mengenai kontrak psikologis dengan mudah dapat diidentifikasi, namun permasalahannya terletak pada siapa yang mewakili pihak organisasi, apakah manajer lini, direktur, atau cukup bagian yang menangani karyawan yaitu personalia atau kepegawaian. Kejelasan tentang hal tersebut sangat penting karena menyangkut kapan kontrak psikologis tersebut dilakukan dan siapa yang melakukan ikrar-janji sebagai representasi organisasi. Level jabatan atau posisi manajer sebagai agen organisasi dalam memberikan janji-janji

kepada para pegawai akan memberikan tingkat keyakinan dan harapan tinggi untuk dipenuhi atau diingkari pada masa yang akan datang.

Pelanggaran kontrak psikologis terjadi apabila organisasi telah gagal dalam memenuhi kewajiban yang seharusnya diberikan kepada karyawan (Rousseau, 2004). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh bahwa pelanggaran kontrak psikologis merupakan kesenjangan antara pandangan mengenai hal yang dijanjikan dengan apa yang diperoleh (Morrison & Robinson, 2015). Berdasarkan dua pendapat tentang pelanggaran kontrak psikologis di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang tidak memenuhi janji-janjinya kepada pegawai di masa lalu merupakan bentuk pelanggaran kontrak psikologis.

Lebih lanjut Morrison dan Robinson (2000) menambahkan bahwa pelanggaran kontrak psikologis terjadi ketika karyawan menilai bahwa perusahaan tidak menepati komitmennya kepada karyawan. Sependapat dengan apa yang dikatakan Morrison dan Robinson (2000) juga mengemukakan bahwa pelanggaran kontrak psikologis (*psychological contract breach*) terjadi apabila salah satu pihak menilai bahwa pihak lain tidak memenuhi kesepakatan atau perjanjian yang telah dibuatnya. Penilaian ini sangat bersifat subjektif, artinya antara karyawan yang satu dengan yang lain akan memiliki penilaian yang berbeda. Karyawan akan menilai terhadap perusahaan yang gagal dalam memenuhi salah satu atau lebih perjanjian. Beberapa perjanjian ini dicatat dalam sebuah

kontrak kerja resmi, namun sebagian besar hanya tersirat dan tidak dibicarakan secara terbuka oleh kedua belah pihak.

Morrison dan Robinson (2000) menawarkan sebuah konsep yang membedakan antara *psychological contract breach* dan *psychological contract violation* sebagai pelanggaran terhadap kontrak psikologis (*psychological contract*). Lebih lanjut Morrison dan Robinson (2000) mengatakan bahwa *psychological contract breach* adalah sebuah penilaian dimana karyawan melakukan interpretasi atas *psychological contract* yang dialami melalui proses kognitif, sedangkan *psychological contract violation* sebagai bentuk perasaan atau emosi yang mungkin timbul atau tidak timbul bersamaan dengan penilaian tersebut.

Dalam penelitian ini, penulis membahas tentang *psychological contract breach* dengan pertimbangan karena hal tersebut yang akan dialami karyawan pada saat adanya pelanggaran terhadap *psychological contract*. *Psychological contract breach* juga dapat mengakibatkan terjadinya *psychological contract violation* yang memiliki dampak yang lebih serius bagi karyawan.

Menurut De Vos, Buyens, dan Schalk (2003), setidaknya ada lima aspek dalam pelanggaran kontrak psikologis. Kelima aspek tersebut dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut.

1. *Career development*, merujuk pada peluang untuk mendapat promosi dan pengembangan dalam organisasi atau lingkungan kerja. Aspek ini memiliki tiga indikator yakni kesempatan untuk promosi, kesempatan

untuk pengembangan karir dalam organisasi, dan kesempatan untuk tumbuh (mengembangkan kemampuan diri karyawan).

2. *Job content*, merujuk pada tersedianya pekerjaan yang menantang, menarik, dan bervariasi. Aspek ini memiliki empat indikator yakni menentukan keputusan sendiri dalam bekerja, kesempatan untuk menunjukkan kemampuan diri, pekerjaan yang memiliki tanggung jawab, dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan serta kemampuan diri.
3. *Social atmosphere*, merujuk pada tersedianya lingkungan kerja yang menyenangkan dan kooperatif. Aspek ini memiliki empat indikator yakni suasana yang baik di lingkungan kerja, hubungan baik antar rekan kerja, kerjasama yang saling menguntungkan, dan komunikasi yang baik antar rekan kerja.
4. *Financial reward*, merujuk pada tersedianya imbalan yang layak. Aspek ini memiliki empat indikator yakni upah finansial untuk performa luar biasa, peningkatan upah berdasar performa, paket gaji dan tunjangan yang menarik, serta tunjangan lain-lain.
5. *Work-life balance*, merujuk pada rasa hormat dan adanya pengertian dari pihak perusahaan untuk kehidupan pribadi karyawan. Aspek ini memiliki empat indikator yakni respek terhadap situasi pribadi, kesempatan untuk mendapat fleksibilitas jam kerja, kesempatan untuk menentukan hari libur, kesesuaian kepribadian antara pribadi dan lingkungan kerja.

Kesimpulan dari uraian tentang lima aspek dalam pelanggaran kontrak psikologis di atas adalah bahwa perusahaan jarang/tidak memberikan peluang kepada karyawan untuk mendapat promosi walaupun telah mencukupi dan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Perusahaan seringkali juga tidak mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan kooperatif bagi para karyawan sehingga rentan terhadap konflik antar karyawan. Besaran dan jumlah imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan juga sering dirasakan kurang layak karena hanya memperhatikan aspek bisnis-ekonomis semata tanpa mempedulikan aspek-aspek sosial dan psikologis. Kurangnya rasa hormat dan respek terhadap situasi pribadi para karyawan dari pimpinan sebagai agen organisasi semakin memperburuk dan mempertegas terjadinya pelanggaran kontrak psikologis.

Lain halnya dengan De Vos, Buyens, dan Schalk yang mengungkapkan lima aspek pelanggaran kontrak psikologis, Zottoli (2003) menawarkan dua aspek yang lain yaitu aspek *monetary* dan *non-monetary*. Aspek *monetary reward* mencakup pemberian gaji (*salary*), bonus, tunjangan untuk keluarga, tunjangan kesehatan dan pensiun. Aspek *non-monetary reward* mencakup pelatihan, pengembangan karir, kesempatan promosi, masukan mengenai pembuatan keputusan, tanggung jawab dalam pekerjaan, tantangan dalam pekerjaan, umpan balik (*feedback*) mengenai kinerja, dukungan dari atasan, dukungan dari organisasi, dan keamanan dalam bekerja.

Morrison dan Robinson (2000) mengatakan bahwa terjadinya pelanggaran kontrak psikologis disebabkan oleh dua komponen dasar, yaitu pengingkaran (*reneging*) dan ketidaksesuaian (*incongruence*). Pengingkaran terjadi ketika organisasi secara sengaja melanggar janji kepada pekerja, baik karena tujuan tertentu ataupun karena situasi-situasi tak terduga. Perubahan-perubahan organisasi yang terjadi dapat memicu munculnya perasaan tidak aman bahwa pihak perusahaan tidak akan memenuhi tanggung jawabnya secara penuh. Hal ini dikarenakan adanya penurunan performa perusahaan dibanding sebelumnya atau performa perusahaan lebih buruk dari yang direncanakan. Pengingkaran adalah sebagai bentuk kegagalan dalam pemenuhan tanggung jawab perusahaan yang dirasakan oleh karyawan.

Ketidaksesuaian terjadi ketika karyawan memiliki perbedaan pemahaman dengan pihak perusahaan mengenai tanggung jawab yang ada dalam hubungan tenaga kerja serta hal yang dijanjikan kepada pekerja. Ketidaksesuaian (*incongruence*) terjadi apabila pihak perusahaan dan karyawan memiliki perbedaan pandangan mengenai tanggung jawab dan hak yang terdapat dalam perjanjian tenaga kerja. Perbedaan pandangan ini dapat terjadi dalam interaksi pada proses penerimaan informasi oleh karyawan. Dalam hal ini, organisasi merasa telah memenuhi komitmennya kepada pekerja, namun pekerja mempersepsikan bahwa organisasi telah gagal memenuhi janjinya.

Setidaknya terdapat tiga faktor utama penyebab ketidaksesuaian merujuk dari pandangan Morrison dan Robinson (2000) yakni karena perbedaan pemahaman antara karyawan dan perusahaan terkait tanggung jawab pekerjaan, kompleksitas dan ambiguitas tanggung jawab yang dirasakan karyawan dan perusahaan, serta kurangnya komunikasi antara kedua belah pihak. Titik sentral adanya pelanggaran kontrak psikologis ternyata karena perbedaan persepsi atas tanggung jawab yang seringkali membingungkan dan minimnya ruang komunikasi untuk koordinasi pekerjaan diantara kedua belah pihak.

Selain dua penyebab awal terjadinya pelanggaran kontrak psikologis, terdapat penyebab lain yang turut berkontribusi yakni proses sosialisasi dan komunikasi karyawan di perusahaan, (Morrison dan Robinson, 2000). Sosialisasi dan komunikasi akan mampu menyamakan apa yang menjadi kepercayaannya mengenai perjanjian yang disampaikan oleh pihak perusahaan dengan pandangan dari pihak perusahaan. Intensitas komunikasi antar karyawan dengan pihak perusahaan sebelum karyawan menjadi pegawai dalam perusahaan dapat meminimalisir munculnya kesenjangan tersebut.

Sebagaimana dalam teori pertukaran sosial yang dipaparkan oleh Baker *et al.*, (2000) menyebutkan bahwa hubungan tenaga kerja antara karyawan dan perusahaan dibangun berdasarkan rumus pertukaran sosial. Kontrak dibangun berdasar asumsi niat baik dan keadilan serta melibatkan kepercayaan antar pihak dengan janji yang dibuat, maka

pelanggaran yang terjadi dapat menimbulkan akibat yang serius pada pihak yang terlibat didalamnya (Robinson dan Rousseau, 1994). Karyawan yang mengetahui adanya pelanggaran kontrak psikologis yang terjadi di tempat kerjanya, akan cenderung mengalami penurunan kepuasan kerja, penurunan performa kerja, dan mencoba meninggalkan perusahaan.

Ketika karyawan mempersepsikan adanya pelanggaran perjanjian oleh perusahaan, karyawan akan memberikan respon berupa perilaku yang dapat memberikan kerugian pada perusahaan. Persepsi karyawan terhadap adanya pelanggaran kontrak psikologis mengutip dari pendapat yang dikatakan oleh Baker *et al.*, (2002) maka hal tersebut akan memberikan dampak hilangnya perasaan memiliki perusahaan, hilangnya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, menurunkan kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan peningkatan tingkat absensi karyawan.

Kegagalan perusahaan dalam memenuhi tanggung jawabnya di masa lalu seperti yang dikatakan oleh Robinson dan Morrison (2000) akan menjadi faktor penyebab hilangnya kepercayaan karyawan terhadap. Tindakan pelanggaran kontrak psikologis juga dapat memicu kemarahan, menurunkan loyalitas, perasaan bertanggung jawab, bahkan melakukan penyelewengan dalam lingkungan kerja. Perilaku yang menyimpang dalam lingkungan kerja dapat dilakukan dalam taraf minim seperti pulang lebih cepat dan kurang menghargai rekan kerja, hingga pada taraf yang membawa kerugian besar seperti melakukan tindak pencurian,

membocorkan data perusahaan pada pihak lain, dan tidak bekerja dengan baik.

Lebih lanjut dalam beberapa penelitian terdahulu, akibat yang timbul dari terjadinya pelanggaran kontrak psikologis seperti turunnya loyalitas karyawan, meningkatnya tingkat absensi, serta menurunnya kinerja karyawan dapat memicu terjadinya intensi *turnover* karyawan. Intensi *turnover* merupakan kecenderungan atau niat karyawan untuk meninggalkan perusahaannya. Niat meninggalkan perusahaan umumnya terjadi ketika karyawan merasakan kondisi kerja yang sudah tidak sesuai lagi dengan yang diharapkan. Usaha atau niat meninggalkan perusahaan sendiri sebenarnya telah menjadi masalah bagi perusahaan selama bertahun-tahun yang berakibat pada keluarnya karyawan dari perusahaan. Akibat ini akan bertambah fatal apabila karyawan yang keluar merupakan seorang talent bagi perusahaan. Perusahaan akan mengalami kerugian, baik kerugian materi karena harus mengisi posisi yang ditinggalkan tersebut, maupun kerugian lain seperti apabila talent tersebut bekerja di perusahaan kompetitor.

Pengukuran pelanggaran kontrak psikologis salah satu diantaranya dikembangkan oleh Robinson dan Morrison (2000); dan (Rousseau (2008). Lebih lanjut Robinson dan Morrison (2000) mengembangkan skala pelanggaran kontrak psikologis yang menunjukkan seberapa besar perbedaan hak aktual yang diterima oleh responden dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh organisasi. Semakin tinggi nilai yang diperoleh

menunjukkan tingkat penerimaan hak aktual yang semakin tidak sesuai dengan yang ditawarkan atau dijanjikan oleh perusahaan.

Sebaliknya semakin rendah penilaian menunjukkan tingkat penerimaan hak aktual yang lebih banyak dibandingkan dengan yang dijanjikan oleh perusahaan. Item pelanggaran kontrak psikologis seperti nominal gaji, penerimaan bonus, pelatihan, dan lain sebagainya hingga berjumlah sembilan pernyataan seperti tampak pada tabel berikut ini.

Dalam mengukur pelanggaran kontak psikologis, sebagaimana dikatakan oleh Robinson dan Morrison (2000) terdapat sembilan indikator seperti yang ditampilkan pada Tabel 3.2 sebagai berikut.

Tabel 3.2 Pengukuran Pelanggaran Kontrak Psikologis

Indikator Pelanggaran Kontrak Psikologis	
Robinson dan Morrison (2000)	Rousseau (2008)
1. Selama ini, hampir semua janji yang dibuat oleh organisasi selama perekrutan telah ditepati sejauh ini (terbalik) 2. Saya merasa bahwa organisasi telah memenuhi janji yang diberikan kepada saya sejak saya bekerja di organisasi ini (terbalik) 3. Sejauh ini organisasi telah melakukan hal-hal yang sangat baik dalam memenuhi janjinya kepada saya (terbalik) 4. Saya belum menerima semua yang dijanjikan kepada saya sebagai imbalan atas kontribusi saya 5. Organisasi telah melanggar banyak janjinya kepada saya meskipun saya menjunjung tinggi kesepakatan antara saya dan organisasi 6. Saya merasa sangat marah terhadap organisasi 7. Saya merasa dikhianati oleh organisasi 8. Saya merasa organisasi saya telah melanggar kontrak yang telah kami sepakati 9. Saya merasa sangat frustrasi dengan bagaimana saya diperlakukan oleh organisasi.	1. Secara keseluruhan, seberapa baik organisasi memenuhi komitmennya kepada Anda 2. Secara umum, seberapa baik organisasi memenuhi janjinya

Sumber: (Millward & Hopkins, 1998)

Pengukuran yang lebih umum juga dikembangkan oleh Rousseau (2008) terkait instrumen pengukuran kontrak psikologis dan salah satunya aspek pemenuhan (pelanggaran) kontrak psikologis. Pelanggaran kontrak psikologis diukur dari indikator pemenuhan (pelanggaran) komitmen dan pemenuhan (pelanggaran) janji yang terdiri dari skala 1-5, yaitu skala 1 = tidak semuanya, skala 2 = sedikit, skala 3 = agak, skala 4 = sedang, skala 5 = sebagian besar. Kuesioner yang dikembangkan oleh Rousseau (2008), lebih bersifat umum dan kurang mengungkap aspek secara detail dalam hubungan kerja.

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian dari kajian teoritis yang menjelaskan tentang perilaku prokrastinasi, pelanggaran kontrak psikologis, keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan kepuasan kerja di atas dapat dikembangkan hipotesis yang menghubungkan masing-masing variabel penelitian sebagai berikut.

3.2.1 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan distributif merupakan konsep awal dari teori keadilan (Adams, 1963). Keadilan distributif merupakan salah satu dimensi keadilan organisasional, Colquitt (2001a) yang muncul lebih dahulu dibandingkan dimensi keadilan lainnya seperti keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Teori keadilan distributif berdasarkan pada transaksi ekonomi (imbalan-kontribusi) dan perbandingan sosial. Keadilan

distributif merupakan perbandingan kontribusi terhadap penghargaan yang meliputi gaji, insentif, pelatihan, masa jabatan, tanggung jawab atau beban kerja dalam organisasi. Jika imbalan yang diperoleh individu sama atau lebih besar dengan harapan imbalan berdasarkan kontribusi yang diberikan, maka individu tersebut akan puas. Sebaliknya jika imbalan yang diperoleh individu lebih kecil dengan harapan imbalan berdasarkan kontribusi yang diberikan, maka individu tersebut cenderung tidak puas.

Literatur empiris secara umum menemukan hasil yang cenderung konsisten tentang pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013; Colquitt, 2001a; Tjahjono, 2011b, 2011b; Tjahjono *et al.*, 2016, 2019; Tremblay *et al.*, 2000). Sebuah meta analisis yang dilakukan Colquitt *et al.* (2001) terhadap 300 artikel juga menguji pengaruh keadilan organisasional terhadap dampak yang muncul bagi organisasi (kinerja, kepuasan kerja, dan kepercayaan) yang menemukan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja sebesar 0,46 atau lebih tinggi dibandingkan pengaruh keadilan prosedural 0,42 terhadap kepuasan kerja. Selain itu studi tersebut Colquitt *et al.* (2001) juga melakukan review meta analisis terhadap 183 studi yang menemukan bahwa pengaruh keadilan distributif 0,52 terhadap kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan keadilan prosedural 0,45 dan keadilan informasional 0,27, sedangkan pengaruh keadilan interpersonal terhadap kepuasan kerja tidak signifikan.

Sebagaimana temuan Abekah-Nkrumah & Atinga, (2013) dalam penelitian terhadap 300 staff di tujuh rumah sakit di Ghana, juga menemukan pengaruh positif dan dominan antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Pengaruh keadilan distributif 0,59 terhadap kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan keadilan prosedural 0,21, dan keadilan interaksional 0,21. Studi lainnya dari Tjahjono (2011b) melalui penelitian survei terhadap 426 staff Universitas swasta di Yogyakarta juga menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh 0,73 terhadap kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan keadilan prosedural 0,10. Lebih lanjut studi lainnya dari Tjahjono (2019) melalui penelitian eksperimen terhadap 468 mahasiswa di Perguruan Tinggi swasta di Yogyakarta juga menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh signifikan dan dominan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh keadilan distributif 0,76 terhadap kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan keadilan prosedural 0,16 terhadap kepuasan kerja.

Sebuah penelitian terhadap 285 karyawan pada tiga jenis organisasi di Kanada, Tremblay *et al.*, (2000) juga menemukan perbedaan antara konteks gaji (pembayaran) dengan konteks manfaat kerja dan kemandirian kerja. Dalam konteks gaji, pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja lebih tinggi 0,31 dibandingkan keadilan prosedural 0,03, sedangkan konteks manfaat kerja dan kemandirian kerja, pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja 0,23 lebih tinggi dibandingkan keadilan prosedural 0,02.

Hubungan antara karyawan dengan organisasi tidak hanya diatur dalam kontrak kerja formal, namun juga sering dalam konteks informal (Baker *et al.*, 2002). Demikian juga pengaruh antara keadilan distributif terhadap perilaku menunda-nunda pekerjaan tidak hanya dalam konteks kontrak kerja formal namun juga dapat terjadi dalam konteks kontrak kerja informal.

Hubungan kerja yang bersifat transaksional tersebut sering hanya dalam bentuk lisan berupa kesepakatan-kesepakatan informal atau janji-janji tidak tertulis (Rousseau, 2004). Pada saat kesepakatan-kesepakatan informal tidak tertulis atau dikenal dengan kontrak psikologis tersebut dipenuhi secara adil, maka akan diiringi dengan kepuasan kerja. Sebaliknya, pada saat hubungan kerja melalui kesepakatan-kesepakatan informal tidak tertulis tersebut dilanggar sebenarnya sudah terjadi ketidakadilan sehingga akan diikuti oleh ketidakpuasan kerja (Bravo *et al.*, 2019).

Sebuah studi dilakukan oleh Bravo *et al.* (2019) yang menggunakan analisis multigroup, kontrak transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dalam situasi tidak ada pelanggaran kontrak, sedangkan pengaruh tersebut tidak signifikan dalam situasi terjadi pelanggaran kontrak psikologis. Dengan berbasis pada teori keadilan, maka keadilan dan ketidakadilan secara distributif akan mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja. Pada saat terjadi pelanggaran kontrak psikologis tinggi maka akan meningkatkan respon emosional karyawan sehingga pengaruh

keadilan dan ketidakadilan distributif terhadap kepuasan kerja akan semakin tinggi (Odhiambo, 2015). Sebaliknya, pada saat pelanggaran kontrak psikologis rendah maka keadilan dan ketidakadilan secara distributif akan tetap berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena masih ada hubungan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja dalam konteks hubungan karyawan dan organisasi yang diatur dalam konteks kontrak formal (Bravo *et al.*, 2019; Odhiambo, 2015).

Hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 1a: Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis 1b: Keadilan Distributif berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.

3.2.2 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan organisasional tidak hanya berkaitan dengan imbalan atau kontribusi yang adil secara distributif, namun juga penting adanya proses yang adil. Proses yang adil berkaitan bagaimana kinerja dinilai, standar penilaian, metode, serta bagaimana prosedural atau mekanisme insentif untuk menentukan hasil tersebut (Folger & Cropanzano, 1998).

Keadilan prosedural secara positif dihubungkan dengan kepuasan kerja karyawan. Jika individu merasa bahwa prosedur atau mekanisme insentif dan *reward* dilakukan melalui proses yang adil, maka individu akan puas tetapi sebaliknya, jika individu merasa bahwa prosedural mekanisme insentif dan *reward* dilakukan melalui proses yang tidak adil,

maka individu akan cenderung tidak puas. Keadilan prosedural terkait dengan cara yang digunakan untuk mencapai tujuan (bagaimana keputusan dibuat), atau keadilan proses (Tang dan Sarsfield-Baldwin, 1996). Lin & Tyler (Colquitt, 2001a) mengemukakan bahwa organisasi yang mengabaikan masalah keadilan prosedural berisiko menimbulkan sikap negatif organisasi, ketidakpuasan dengan hasil keputusan organisasi, dan ketidakpatuhan terhadap aturan dan prosedur.

Literatur empiris secara umum menemukan hasil yang berbeda antara pengaruh keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013; Colquitt, 2001a; Tjahjono, 2011b, 2011b; Tjahjono *et al.*, 2016, 2019; Tremblay *et al.*, 2000). (Tjahjono *et al.*, 2016) melalui penelitian survei terhadap 135 staff anggota kepolisian resort (Polres) menemukan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan prediktor kuat kepuasan karir. Keadilan prosedural berpengaruh 0,28 terhadap kepuasan karir lebih tinggi dibandingkan pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan karir sebesar 0,05. Sebuah penelitian terhadap 170 manajer skala menengah dan bawah pada 11 perusahaan komersial skala menengah dan besar di Yunani oleh Palaiologos *et al.* (2011) menemukan bahwa pengaruh keadilan Prosedural 0,74 terhadap kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan keadilan distributif 0,37.

Penelitian oleh Tremblay *et al.* (2000) terhadap 285 karyawan di tiga jenis organisasi di Kanada juga menemukan bahwa pengaruh

keadilan distributif 0,31 terhadap kepuasan pembayaran lebih tinggi dibandingkan keadilan prosedural 0,03, sedangkan pengaruh keadilan prosedural 0,23 terhadap kepuasan manfaat kerja lebih tinggi dibandingkan keadilan distributif 0,02. Penelitian lain (Tjahjono, 2011b) juga menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun pengaruh keadilan prosedural 0,10 0,16 lebih rendah dibandingkan keadilan distributif 0,73. Hasil studi lainnya yang dilakukan oleh Tjahjono *et al.* (2019) juga menemukan bahwa pengaruh keadilan prosedural 0,16 atau lebih rendah dibandingkan pengaruh keadilan distributif 0,76 terhadap kepuasan kerja.

Hubungan antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja karyawan tidak hanya dalam konteks kontrak kerja formal, namun juga sering dalam konteks informal (Baker *et al.*, 2002). Keadilan prosedural dalam konteks informal adalah seperti: pembagian tugas dalam kelompok kerja, bonus atasan,

Hubungan kerja yang bersifat prosedural tersebut sering dalam bentuk tidak tertulis, Rousseau (2004) kesepakatan-kesepakatan informal dan janji-janji. Pada saat kesepakatan-kesepakatan informal tidak tertulis terkait prosedur penilaian kinerja tersebut dilakukan secara adil, maka diiringi dengan kepuasan kerja (Bravo *et al.*, 2019). Sebaliknya, pada saat hubungan kerja melalui kesepakatan-kesepakatan informal tidak tertulis terkait prosedur penilaian kinerja tersebut tersebut dilakukan secara tidak adil, maka diiringi dengan ketidakpuasan kerja. Pada sisi lain, pada saat

terjadi pelanggaran kontrak psikologis tinggi maka akan meningkatkan respon emosional karyawan sehingga pengaruh keadilan dan ketidakadilan prosedural terhadap kepuasan kerja akan semakin tinggi.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Bravo *et al.* (2019) dengan menggunakan analisis *multigroup*, diketahui bahwa kontrak relasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik dalam situasi dilanggar atau tidak dilanggar, namun demikian pengaruhnya lebih besar dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis. Berbasis teori keadilan, maka keadilan dan ketidakadilan secara prosedural mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja, namun demikian keadilan prosedural mempunyai karakteristik berbeda dengan keadilan distributif (Choi *et al.*, 2014; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019). Keadilan prosedural lebih bersifat relasional sedangkan keadilan distributif lebih bersifat transaksional. Pelanggaran kontrak psikologis yang rendah menunjukkan hubungan yang harmonis antara karyawan dengan organisasi. Hal ini akan meningkatkan respon emosional karyawan sehingga pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja akan semakin tinggi pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah atau terjadi pemenuhan (Bravo *et al.*, 2019). Pada sisi lain, pada saat pelanggaran kontrak psikologis rendah maka keadilan dan ketidakadilan secara prosedural akan tetap berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena masih ada hubungan keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dalam konteks

hubungan karyawan dan organisasi yang diatur dalam konteks kontrak formal (Bravo *et al.*, 2019; Odhiambo, 2015).

Hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 2a: Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis 2b: Keadilan Prosedural berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.

3.2.3 Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan prosedural mengacu pada prosedur yang terlibat dalam mencapai keputusan, keadilan distributif mengacu pada distribusi hasil, sedangkan keadilan interaksional mengacu pada cara di mana karyawan diperlakukan berdasarkan keputusan yang dibuat (Colquitt, 2001a). Menurut Suliman (2007), kualitas hubungan (interaksi) akan meningkatkan kepuasan dan kinerja. Interaksi dalam hal ini termasuk komunikasi dan informasi. Perhatian manajer yang cukup besar terhadap karyawannya berfungsi untuk menjembatani kesenjangan hubungan antara manajer dengan bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Sebuah penelitian terhadap 170 manajer skala menengah dan bawah pada 11 perusahaan komersial skala menengah dan besar di Yunani, Palaiologos *et al.* (2011) menemukan bahwa pengaruh keadilan interaksional 0,746 terhadap kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan keadilan prosedural 0,74 dan keadilan distributif 0,37. Penelitian lainnya dari Abekah-Nkrumah & Atinga (2013) di organisasi sosial/rumah sakit juga

menemukan bahwa pengaruh keadilan interaksional 0,21 dan keadilan prosedural 0,21 lebih rendah terhadap kepuasan kerja dibandingkan keadilan distributif 0,59.

Demikian juga penelitian terhadap 4.539 karyawan di 783 departemen di 97 organisasi perhotelan yang dilakukan Simons & Roberson (2003) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh langsung terhadap komitmen, sedangkan keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja terlebih dahulu sebelum terhadap komitmen. Menurut Suliman (2007), yang mengemukakan bahwa hubungan karyawan pemberi kerja berkaitan dengan aliran komunikasi yang efektif antara karyawan dan manajer. Dalam kasus tertentu kesenjangan komunikasi diantara para staff dalam berbagi informasi berdampak pada in-efisiensi dan ketidakefektifan pemberian layanan (Borrill *et al.*, 2001). Tingkat informasi dikomunikasikan berperan dalam mencapai kepuasan dan kinerja (Colquitt, 2001a).

Tang & Sarsfield-Baldwin (1996), menekankan pentingnya komunikasi antara manajer dan karyawan untuk membangun lingkungan kerja yang transparan, jujur, dan responsif terhadap semua karyawan, serta menciptakan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi. Keadilan interaksional dalam organisasi untuk menciptakan kepercayaan antara manajer dan karyawan. Kepercayaan antara karyawan dan manajer dapat merangsang kepuasan dan kinerja (Suliman, 2007).

Hubungan antara keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja karyawan tidak hanya dalam konteks kontrak kerja formal, namun juga sering dalam konteks informal (Baker *et al.*, 2002). Keadilan interaksional dalam konteks informal adalah seperti: pembagian tugas dalam kelompok kerja, bonus atasan, Hubungan kerja yang bersifat interaksional tersebut sering dalam bentuk tidak tertulis, kesepakatan-kesepakatan informal, janji-janji (Rousseau, 2004). Pada saat kesepakatan-kesepakatan informal tidak tertulis terkait hubungan personal dalam pekerjaan tersebut dilakukan secara adil, maka diiringi dengan kepuasan kerja. Sebaliknya, pada saat hubungan kerja melalui kesepakatan-kesepakatan informal tidak tertulis terkait interaksional kerja tersebut dilakukan secara tidak adil, maka diiringi dengan ketidakpuasan kerja.

Hasil studi Bravo *et al.* (2019) sebelumnya menemukan bahwa transaksi yang bersifat relasional seperti dalam bentuk (keadilan interaksional) tetap berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi atau rendah, namun demikian pengaruhnya lebih besar dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis. Pelanggaran kontrak psikologis hanya bersifat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Artinya, pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja tetap signifikan, namun pengaruhnya akan melemah pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi dan kuat pada konteks pelanggaran kontrak psikologis rendah.

Berbasis teori keadilan, keadilan dan ketidakadilan secara interaksional mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja. Namun demikian, seperti halnya keadilan procedural, keadilan interaksional mempunyai karakteristik berbeda dengan keadilan distributif (Bravo *et al.*, 2019; Choi *et al.*, 2014; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019). Keadilan distributif lebih bersifat transaksional, sedangkan keadilan prosedural dan interaksional lebih bersifat relasional. Pelanggaran kontrak psikologis yang rendah menunjukkan hubungan yang harmonis antara karyawan dengan organisasi. Hal ini akan meningkatkan respon emosional karyawan sehingga pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja akan semakin tinggi pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah atau terjadi pemenuhan kontrak psikologis.

Pada sisi lain, pada saat pelanggaran kontrak psikologis rendah maka keadilan dan ketidakadilan secara interaksional akan tetap berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini karena masih ada hubungan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja dalam konteks hubungan karyawan dan organisasi yang diatur dalam konteks kontrak formal (Bravo *et al.*, 2019; Odhiambo, 2015). Hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 3a: Keadilan Interaksional berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis 3b: Keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.

3.2.4 Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Perilaku Prokrastinasi

Keadilan distributif adalah persepsi individu terhadap perbandingan antara imbalan yang diterima dengan kontribusi yang diberikan individu terhadap organisasi. Semakin karyawan merasa memperoleh keadilan secara distributif yaitu memperoleh imbal hasil yang sesuai dengan kontribusinya terhadap organisasi semakin berpeluang untuk mengendalikan perilaku negatif. Karyawan yang merasa imbal hasil yang diterima lebih kecil dibandingkan kontribusinya terhadap organisasi, akan mengevaluasi dengan menurunkan kontribusinya seperti dengan menunda-nunda pekerjaan atau dikenal dengan prokrastinasi.

Studi empiris menemukan bahwa secara umum keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap perilaku positif (Daly *et al.*, 2015; Erkutlu Hakan, 2011; Othman *et al.*, 2005; Singh & Singh, 2019; Yilmaz & Altinkurt, 2012), kepercayaan dan *emotional well-being* (Newman *et al.*, 2015). Meskipun beberapa studi memperoleh hasil pengaruh tidak signifikan, Elamin & Tlaiss (2015) namun demikian masih terdapat kesenjangan literatur terkait perilaku menunda-nunda pekerjaan atau dikenal dengan prokrastinasi.

Hubungan antara karyawan dengan organisasi tidak hanya diatur dalam kontrak kerja formal, namun juga sering dalam konteks informal (Baker *et al.*, 2002). Demikian juga pengaruh antara keadilan distributif terhadap perilaku menunda-nunda pekerjaan tidak hanya dalam konteks kontrak kerja formal namun juga dapat terjadi dalam konteks kontrak kerja

informal. Keadilan distributif dalam konteks informal adalah seperti: pembagian tugas dalam kelompok kerja, bonus atasan,

Pada saat terjadi pelanggaran kontrak psikologis tinggi maka karyawan akan mengevaluasi kontribusinya bagi organisasi seperti dengan perilaku menunda-nunda pekerjaan. Hasil studi sebelumnya oleh Choi *et al.* (2014); Ekmekcioglu & Aydogan (2019), menemukan bahwa keadilan distributif tetap berpengaruh terhadap perilaku baik dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi atau rendah. Studi lain yang dilakukan Bravo *et al.* (2019) melalui analisis *multigroup* menemukan pengaruh kontrak transaksional-relasional terhadap kepuasan dan perilaku negatif baik dalam situasi dilanggar atau tidak dilanggar, namun pengaruh negatif tersebut lebih besar dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis.

Berbasis teori keadilan, keadilan dan ketidakadilan secara distributif mempengaruhi tinggi rendahnya perilaku kontraproduktif seperti perilaku menunda-nunda pekerjaan. Pada saat pelanggaran kontrak psikologis rendah atau terjadi pemenuhan janji-janji dan harapan. Hal ini akan meningkatkan respon emosional positif karyawan sehingga pengaruh keadilan dan ketidakadilan distributif terhadap kepuasan kerja akan semakin tinggi. Pada sisi lain, keadilan dan ketidakadilan secara interaksional akan tetap berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah. Hal ini karena masih ada hubungan keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja dalam konteks

hubungan karyawan dan organisasi yang diatur dalam konteks kontrak formal (Choi *et al.*, 2014; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019).

Hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 4a: Keadilan Distributif berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi.

Hipotesis 4b: Keadilan Distributif berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.

3.2.5 Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Prokrastinasi

Keadilan prosedural adalah persepsi individu terhadap bagaimana kinerja dinilai, standar penilaian, metode serta bagaimana prosedural atau mekanisme insentif untuk menentukan hasil secara adil. Semakin karyawan merasa memperoleh keadilan secara prosedural yaitu sejauhmana prosedur-prosedur penilaian kinerja diterapkan secara konsisten, melibatkan karyawan, tidak mengandung bias, didasarkan pada informasi yang akurat, sesuai dengan etika dan standar moral semakin berpeluang untuk mengendalikan perilaku negatif seperti prokrastinasi. Karyawan yang merasa tidak memperoleh keadilan secara prosedural, akan mengevaluasi dengan menurunkan kontribusinya seperti dengan menunda-nnda pekerjaan atau dikenal dengan prokrastinasi.

Studi empiris menemukan bahwa secara umum keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap perilaku positif dan mengendalikan perilaku negatif (Daly *et al.*, 2015; Erkutlu Hakan, 2011; Othman *et al.*, 2005; Singh & Singh, 2019; Yilmaz & Altinkurt, 2012),

kepercayaan dan *emotional well-being* (Newman *et al.*, 2015). Meskipun beberapa studi memperoleh hasil pengaruh tidak signifikan (Elamin & Tlaiss, 2015). Namun demikian masih terdapat kesenjangan literatur terkait perilaku menunda-nunda pekerjaan atau dikenal dengan prokrastinasi.

Hubungan kerja yang bersifat prosedural adalah seperti keterlibatan karyawan dalam dalam prosedur-prosedur penilaian kinerja, konsistensi dalam penerapan prosedur-prosedur penilaian kinerja, prosedur-prosedur penilaian kinerja yang tidak mengandung bias kepentingan dengan pihak-pihak tertentu, prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja didasarkan pada informasi yang akurat, setiap anggota organisasi dapat mempertanyakan penilaian kinerja yang muncul dari prosedur-prosedur tersebut, prosedur-prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etika dan standar moral.

Hubungan keadilan prosedural terhadap perilaku menunda-nunda pekerjaan tidak hanya dalam konteks kontrak kerja formal namun juga dapat terjadi dalam konteks kontrak kerja informal (Baker *et al.*, 2002). Keadilan prosedural dalam konteks informal adalah seperti: prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja proyek, kelompok kerja,

Hubungan kerja yang bersifat prosedural tersebut sering dalam bentuk tidak tertulis, kesepakatan-kesepakatan informal, janji-janji (Rousseau, 2004). Pada saat kesepakatan-kesepakatan informal tidak tertulis atau dikenal dengan kontrak psikologis tersebut tidak dipenuhi atau

dilanggar, maka diiringi dengan perilaku negatif seperti dalam perilaku menunda-nunda pekerjaan.

Hasil studi oleh Bravo *et al.* (2019) melalui analisis *multigroup* menemukan pengaruh negatif lebih besar kontrak transaksional-relasional terhadap kepuasan dan perilaku negatif dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis. Pelanggaran kontrak psikologis hanya bersifat memperkuat atau memperlemah hubungan keadilan prosedural terhadap perilaku tersebut. Artinya, pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku negatif seperti perilaku prokrastinasi tetap signifikan, namun pengaruhnya akan melemah pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi dan kuat pada konteks pelanggaran kontrak psikologis rendah.

Berbasis teori keadilan, ketidakadilan secara prosedural akan meningkatkan perilaku kontraproduktif seperti perilaku prokrastinasi. Namun demikian keadilan prosedural mempunyai karakteristik berbeda dengan keadilan distributif. Keadilan prosedural lebih bersifat relasional, sedangkan keadilan distributif lebih bersifat transaksional.

Pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah atau terjadi pemenuhan janji-janji, harapan atau kesepakatan antara karyawan dan organisasi akan meningkatkan respon emosional positif karyawan sehingga pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku kontraproduktif akan semakin rendah, hal ini karena pelanggaran kontrak psikologis yang rendah menunjukkan hubungan yang harmoni antara karyawan dengan organisasi. Hal ini akan memperlemah pengaruh ketidakadilan secara

prosedural akan meningkatkan perilaku kontraproduktif seperti perilaku prokrastinasi.

Pada sisi lain, pada saat pelanggaran kontrak psikologis rendah maka keadilan dan ketidakadilan secara prosedural akan tetap berpengaruh terhadap perilaku kontraproduktif seperti perilaku prokrastinasi. Hal ini karena masih ada hubungan keadilan prosedural terhadap perilaku kontraproduktif seperti perilaku prokrastinasi dalam konteks hubungan karyawan dan organisasi yang diatur dalam konteks kontrak formal.

Hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 5a: Keadilan Prosedural berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi.

Hipotesis 5b: Keadilan Prosedural berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.

3.2.6 Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Prokrastinasi

Keadilan interaksional adalah persepsi individu terhadap agen organisasi dalam memperlakukan karyawan dengan martabat, perhatian, rasa hormat secara adil. Semakin karyawan merasa memperoleh keadilan secara interaksional yaitu sejauhmana organisasi memperlakukan seorang karyawan dengan martabat, memperlakukan seorang karyawan dengan perhatian, memperlakukan seorang karyawan dengan tasa hormat, berbagi informasi yang relevan dengan karyawan semakin

berpeluang untuk mengendalikan perilaku negatif seperti prokrastinasi. Karyawan yang merasa tidak memperoleh keadilan secara interaksional, akan mengevaluasi dengan menurunkan kontribusinya seperti dengan menunda-nunda pekerjaan atau dikenal dengan prokrastinasi.

Studi empiris menemukan bahwa secara umum keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap perilaku positif dan mengendalikan perilaku negatif (Daly *et al.*, 2015; Erkutlu Hakan, 2011; Othman *et al.*, 2005; Singh & Singh, 2019; Yilmaz & Altinkurt, 2012), kepercayaan dan *emotional well-being* (Newman *et al.*, 2015). Studi yang dilakukan oleh Elamin & Tlaiss (2015) dalam penelitian survei terhadap 250 manajer di berbagai level di Arab Saudi menemukan hanya *Interactional justice* yang berpengaruh terhadap perilaku, sedangkan *distributive justice* dan *procedural justice* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku. Namun demikian masih terdapat kesenjangan literatur terkait perilaku menunda-nunda pekerjaan atau dikenal dengan prokrastinasi.

Hubungan kerja yang bersifat interaksional adalah seperti: komunikasi personal, permasalahan/konflik hubungan personal, umpan balik terhadap setiap keputusan dan dampaknya, perlakuan dan kepedulian atasan atau manajemen terhadap karyawan. Hubungan keadilan interaksional terhadap perilaku menunda-nunda pekerjaan tidak hanya dalam konteks kontrak kerja formal namun juga dapat terjadi dalam konteks kontrak kerja informal.

Hubungan kerja yang bersifat interaksional tersebut sering dalam bentuk tidak tertulis, kesepakatan-kesepakatan informal, janji-janji (Rousseau, 2004). Pada saat kesepakatan-kesepakatan informal tidak tertulis atau dikenal dengan kontrak psikologis tersebut tidak dipenuhi atau dilanggar, maka diiringi dengan perilaku negatif seperti dalam perilaku menunda-nunda pekerjaan.

Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kontrak transaksional-relasional terhadap perilaku ditemukan pada studi sebelumnya oleh (Choi *et al.*, 2014; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019). Studi lain Bravo *et al.* (2019) melalui analisis *multigroup* menemukan pengaruh negatif lebih besar dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis baik dalam situasi dilanggar atau tidak dilanggar.

Berbasis teori keadilan, ketidakadilan secara interaksional akan meningkatkan perilaku kontraproduktif seperti perilaku prokrastinasi. Karyawan akan mengevaluasi kontribusinya seperti dengan mengurangi produktivitas ketika merasa kurang diperhatikan atau terjadi hubungan yang tidak harmonis antara karyawan dengan organisasi. Pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah atau terjadi pemenuhan janji-janji, harapan atau kesepakatan antara karyawan dan organisasi akan meningkatkan respon emosional positif karyawan sehingga pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku kontraproduktif akan semakin rendah. Hal ini karena pelanggaran kontrak psikologis yang rendah menunjukkan hubungan yang harmoni antara karyawan dengan

organisasi. Hal ini akan memperlemah pengaruh ketidakadilan secara interaksional akan meningkatkan perilaku kontraproduktif seperti perilaku prokrastinasi.

Pada sisi lain, pada saat pelanggaran kontrak psikologis rendah maka keadilan dan ketidakadilan secara interaksional akan tetap berpengaruh terhadap perilaku kontraproduktif seperti perilaku prokrastinasi. Hal ini karena masih ada hubungan keadilan interaksional terhadap perilaku kontraproduktif seperti perilaku prokrastinasi dalam konteks hubungan karyawan dan organisasi yang diatur dalam konteks kontrak formal (Choi *et al.*, 2014; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019).

Hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 6a: Keadilan Interaksional berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi.

Hipotesis 6b: Keadilan Interaksional berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.

3.2.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Prokrastinasi

Berbasis teori perilaku Solomon & Rothblum yang dikutip oleh (Siaputra, 2010) bahwa stimulus eksternal mempengaruhi persepsi, persepsi mempengaruhi sikap dan perilaku. Sikap dalam hal ini merupakan prediktor perilaku dan kepuasan kerja merupakan bagian dari salah satu sikap itu sendiri. Studi empiris hubungan antara kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi diantaranya dilakukan oleh (Beutel *et al.*, 2016; Cadena *et al.*, 2011; Mohsin & Ayub, 2014).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Beutel *et al.* (2016); Cadena *et al.* (2011); Mohsin & Ayub (2014); secara umum menemukan bahwa perilaku penundaan pekerjaan berpengaruh terhadap stress dan kinerja yang diukur dari dimensi kepuasan kerja (Mohsin & Ayub, 2014) dan kepuasan hidup (Beutel *et al.*, 2016). Karyawan yang menunda-nunda pekerjaan, dapat meningkatkan stres kerja karena pekerjaan yang semakin menumpuk dan melaporkan kinerja yang diukur dari dimensi kepuasan kerja yang rendah (Mohsin & Ayub, 2014). Kepuasan kerja dalam hal ini dapat ditinjau dari aspek kinerja atau sebagai sikap. Berbasis teori perilaku dan teori keadilan, perilaku menunda pekerjaan juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan keadilan yang dirasakan. Namun demikian studi empiris tentang hal tersebut masih menjadi kesenjangan sehingga menjadi motivasi penelitian ini.

Semakin karyawan puas terhadap pekerjaan saat ini, maka diringi dengan perilaku positif dan rendahnya perilaku negatif seperti dalam menunda-nunda pekerjaan. Namun demikian, hubungan antara karyawan dengan organisasi tidak hanya diatur dalam kontrak kerja formal, namun juga sering dalam konteks informal. Demikian juga pengaruh antara kepuasan kerja terhadap perilaku menunda-nunda pekerjaan tidak hanya dalam konteks kontrak kerja formal namun juga dapat terjadi dalam konteks kontrak kerja informal. Kepuasan kerja dalam konteks informal adalah seperti: pembagian tugas dalam kelompok kerja, bonus atasan,

Hasil studi sebelumnya Bravo *et al.* (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja tetap berpengaruh terhadap perilaku negatif baik dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi atau rendah, namun demikian pengaruh negatif tersebut lebih besar dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis. Pelanggaran kontrak psikologis hanya bersifat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Artinya, pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku negatif seperti perilaku prokrastinasi tetap signifikan, namun pengaruhnya akan melemah pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi dan kuat pada konteks pelanggaran kontrak psikologis rendah.

Seperti halnya pada kondisi konteks PCB tinggi, kepuasan kerja tetap dapat berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi pada PCB rendah. Hal ini karena masih ada hubungan kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi dalam konteks hubungan karyawan dan organisasi yang diatur dalam konteks kontrak formal. Hubungan antara karyawan dengan organisasi tidak hanya diatur dalam kontrak kerja formal, namun juga sering dalam konteks informal (Bravo *et al.*, 2019).

Hasil studi sebelumnya menemukan bahwa kepuasan kerja tetap berpengaruh terhadap perilaku baik dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi atau rendah. Pelanggaran kontrak psikologis hanya bersifat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Artinya, pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku negatif seperti perilaku

prokrastinasi tetap signifikan, namun pengaruhnya akan melemah pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah.

Hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 7a: Kepuasan Kerja berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi.

Hipotesis 7b: Kepuasan Kerja berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.

3.2.8 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Perilaku Prokrastinasi

Pendekatan teori perilaku mengamati bahwa perilaku karyawan sebagai proses *stimulus-organism-respons* Solomon & Rothblum (1984) sebagaimana dikutip oleh (Siaputra, 2010). Stimulus eksternal seperti dalam sistem *reward*-kontribusi yang adil yang diberikan organisasi terhadap individu karyawan. Stimulus eksternal tersebut memberikan informasi dan pengalaman yang dipersepsikan individu terhadap keadilan distributif yang diberikan organisasi. Persepsi tersebut selanjutnya mempengaruhi sikap seperti dalam bentuk kepuasan kerja. Selanjutnya kepuasan kerja mempengaruhi respon perilaku.

Berkaitan dengan perilaku prokrastinasi, karyawan yang merasa bahwa *reward* yang diperoleh lebih kecil dari kontribusi yang diberikan terhadap organisasi, maka akan menyebabkan ketidakpuasan. Karyawan yang tidak puas selanjutnya akan mengevaluasi kontribusi yang diberikan terhadap organisasi, seperti dengan menunda-nunda pekerjaan.

Studi empiris hubungan antara keadilan distributif, kepuasan kerja, dan perilaku sudah banyak tersedia (Bayarçelik & Findikli, 2016; Bilgin *et al.*, 2015; Mashi, 2018; Nadiri & Tanova, 2010; Zagladi *et al.*, 2015; Zeinabadi & Salehi, 2011) tetapi masih terdapat kesenjangan berkaitan dengan perilaku prokrastinasi.

Berdasarkan teori pertukaran sosial dan teori Ekuitas (Mashi, 2018) melalui survei terhadap 142 pegawai pemerintah lokal di Nigeria menemukan peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara keadilan organisasi terhadap *outcome* karyawan (perilaku ekstra peran, *turn over* dan perilaku penyimpangan). Sebuah penelitian survei terhadap 768 karyawan yang bekerja di 18 hotel bintang 4 dan 5 di Antalya Turki Bilgin *et al.* (2015) menemukan hubungan antara keadilan organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku. Studi lain dilakukan oleh Nadiri & Tanova (2010) melalui survei terhadap 208 karyawan dan manajernya hotel di Siprus Utara menemukan bahwa peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara keadilan distributif terhadap perilaku. Keadilan distributif merupakan menjadi prediktor yang paling kuat dalam memprediksi kepuasan kerja dan perilaku.

Selanjutnya studi lainnya dari Bravo *et al.* (2019) tentang analisis *multigroup* menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kontrak transaksional terhadap perilaku, baik dalam situasi dilanggar atau tidak dilanggar, namun pengaruh negatif tersebut lebih besar dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis. Hasil studi lainnya juga

ditunjukkan oleh Zagladi *et al.* (2015) melalui survei 100 dosen di Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan yang menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap niat *turnover*. Sebuah penelitian survei melalui kuesioner 294 karyawan kantor pusat dan cabang Bank publik dan swasta di İstanbul-Turki, Bayarçelik & Findikli (2016) juga menemukan bahwa keadilan prosedural dan distributif berpengaruh signifikan terhadap niat *turnover*. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara keadilan prosedural dan distributif terhadap niat *turnover*. Namun demikian keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun intensi *turnover*.

Berbasis teori perilaku kognitif, persepsi karyawan terhadap keadilan distributif tidak langsung mempengaruhi perilaku. Namun demikian akan melalui sikap (puas-tidak puas) terhadap pekerjaan. Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja akan berpengaruh negatif terhadap perilaku.

Hubungan antara keadilan distributif, kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi tersebut berlaku baik dalam konteks hubungan kerja formal yang terikat dalam kontrak kerja formal) maupun hubungan kerja informal yang diatur dalam norma sosial. Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi baik pada konteks PCB tinggi atau PCB rendah. Namun demikian, kekuatan mediasi tersebut lebih rendah pada konteks PCB tinggi dan lebih kuat pada konteks PCB rendah.

Pada konteks hubungan kerja formal, kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi. Keadilan atau ketidakadilan secara distributif akan mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan. Selanjutnya, ketidakpuasan meningkatkan perilaku negatif seperti menunda-nunda pekerjaan. Hubungan tersebut akan meningkat pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi akan meningkatkan respon emosional terhadap ketidakadilan, sehingga hubungan ketidakadilan dengan kepuasan dan perilaku kontraproduktif akan semakin kuat.

Pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah, hubungan antara keadilan distributif, kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi tetap signifikan. Hal ini karena masih ada hubungan keadilan distributif, kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi dalam konteks hubungan karyawan dan organisasi yang diatur dalam konteks kontrak formal (Choi *et al.*, 2014; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019).

Hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 8a: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi.

Hipotesis 8b: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Keadilan Distributif terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.

3.2.9 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Prokrastinasi

Berkaitan dengan keadilan prosedural, karyawan yang merasa bahwa prosedur-prosedur penilaian kinerja diterapkan secara konsisten, melibatkan karyawan, tidak mengandung bias, didasarkan pada informasi yang akurat, sesuai dengan etika dan standar moral, maka akan menyebabkan kepuasan. Karyawan yang puas akan mempengaruhi perilaku positif dan mengendalikan perilaku negatif, seperti perilaku menunda-nunda pekerjaan.

Studi empiris hubungan antara keadilan prosedural, kepuasan kerja, dan perilaku sudah banyak tersedia, Bayarçelik & Findikli (2016); Bilgin *et al.* (2015); Mashi (2018); Nadiri & Tanova (2010); Zagladi *et al.* (2015); Zeinabadi & Salehi (2011) tetapi masih terdapat kesenjangan berkaitan dengan perilaku prokrastinasi. Sebuah studi yang dilakukan Zeinabadi & Salehi, (2011) dalam survei terhadap 652 guru dan 131 kepala sekolah menemukan bahwa keadilan prosedural memiliki dua jalur dalam mempengaruhi perilaku. Pertama melalui mediasi kepercayaan dan kedua melalui mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Studi lainnya melalui penelitian survei terhadap 768 karyawan hotel di Turki yang dilakukan oleh Bilgin *et al.* (2015) juga menemukan adanya hubungan antara keadilan prosedural, kepuasan kerja, dan perilaku. Bilgin *et al.* (2015) juga melakukan penelitian survei terhadap 142 pegawai pemerintah lokal di Nigeria yang menemukan adanya peran kepuasan

kerja dalam memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap *outcome* karyawan.

Menurut Bravo *et al.* (2019) dalam analisis *multigroup* menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kontrak relasional terhadap perilaku, baik dalam situasi dilanggar atau tidak dilanggar, namun pengaruh negatif tersebut lebih besar dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis. Melalui survei terhadap 208 karyawan dan manajer hotel di Siprus Utara, Nadiri & Tanova (2010) menemukan bahwa peran kepuasan kerja dalam memediasi hubungan antara keadilan prosedural terhadap perilaku. Demikian juga survei yang dilakukan Zagladi *et al.* (2015) terhadap 100 dosen di Indonesia menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap niat turnover. Penelitian terhadap 294 karyawan kantor pusat dan cabang Bank publik dan swasta di Istanbul-Turki juga dilakukan oleh Bayarçelik & Findikli (2016) yang menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap niat turnover.

Berbasis teori perilaku kognitif, persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural tidak langsung mempengaruhi perilaku. Namun demikian akan melalui sikap (puas-tidak puas) terhadap pekerjaan. Persepsi karyawan terhadap keadilan prosedural akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja akan berpengaruh negatif terhadap perilaku.

Hubungan antara keadilan prosedural, kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi tersebut berlaku baik dalam konteks hubungan kerja formal

yang terikat dalam kontrak kerja formal) maupun hubungan kerja informal yang diatur dalam normal sosial. Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi baik pada konteks PCB tinggi atau PCB rendah. Namun demikian, kekuatan mediasi tersebut lebih rendah pada pada konteks PCB tinggi dan lebih kuat pada konteks PCB rendah.

Pada konteks hubungan kerja formal, kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi. Keadilan atau ketidakadilan secara prosedural akan mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan. Selanjutnya, ketidakpuasan meningkatkan perilaku negatif seperti menunda-nunda pekerjaan. Hubungan tersebut akan meningkat pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi akan meningkatkan respon emosional terhadap ketidakadilan prosedural, sehingga hubungan ketidakadilan dengan kepuasan dan perilaku kontraproduktif akan semakin kuat.

Demikian pula pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah, hubungan antara keadilan prosedural, kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi tetap signifikan. Hal ini karena masih ada hubungan keadilan prosedural, kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi dalam konteks hubungan karyawan dan organisasi yang diatur dalam konteks kontrak formal.

Hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 9a: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap Perilaku Prokrastinasi.

Hipotesis 9b: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.

3.2.10 Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Prokrastinasi

Berkaitan dengan keadilan interaksional, karyawan yang merasa bahwa organisasi memperlakukan seorang karyawan dengan martabat, memperlakukan seorang karyawan dengan perhatian, memperlakukan seorang karyawan dengan rasa hormat, berbagi informasi yang relevan dengan karyawan, maka akan berpotensi meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas akan mempengaruhi perilaku positif dan mengendalikan perilaku negatif, seperti perilaku menunda-nunda pekerjaan.

Studi empiris hubungan antara keadilan interaksional, kepuasan kerja, dan perilaku sudah banyak tersedia (Bayarçelik & Findikli, 2016; Bilgin *et al.*, 2015; Mashi, 2018; Nadiri & Tanova, 2010; Zagladi *et al.*, 2015; Zeinabadi & Salehi, 2011), tetapi masih terdapat kesenjangan berkaitan dengan perilaku prokrastinasi. Penelitian Bayarçelik & Findikli (2016) melalui survei terhadap 768 karyawan hotel di Turki juga menemukan hubungan antara keadilan interaksional, kepuasan kerja, dan perilaku. Keadilan interaksional berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku. Penelitian lainnya dari Zagladi *et al.* (2015) pada survei kepada 100 dosen di Indonesia

menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap niat *turnover*. Lebih lanjut Bravo *et al.* (2019) juga menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kontrak relasional terhadap perilaku, baik terjadi pelanggaran kontrak psikologis atau tidak, namun pengaruh negatif lebih besar dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis. Penelitian oleh Bayarçelik & Findikli (2016) terhadap 294 karyawan kantor pusat dan cabang Bank publik dan swasta di Istanbul-Turki juga menemukan bahwa keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun intensi *turnover*.

Berbasis teori perilaku kognitif, persepsi karyawan terhadap keadilan interaksional tidak langsung mempengaruhi perilaku. Namun demikian akan melalui sikap (puas-tidak puas) terhadap pekerjaan. Persepsi karyawan terhadap keadilan interaksional akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja akan berpengaruh negatif terhadap perilaku.

Hubungan antara keadilan interaksional, kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi tersebut berlaku baik dalam konteks hubungan kerja formal yang terikat dalam kontrak kerja formal) maupun hubungan kerja informal yang diatur dalam norma sosial. Pada konteks hubungan kerja formal, kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi. Keadilan atau ketidakadilan secara interaksional akan mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan. Selanjutnya,

ketidakpuasan meningkatkan perilaku negatif seperti menunda-nunda pekerjaan. Hubungan tersebut akan meningkat pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi akan meningkatkan respon emosional terhadap ketidakadilan interaksional, sehingga hubungan ketidakadilan interaksional dengan kepuasan dan perilaku kontraproduktif akan semakin kuat.

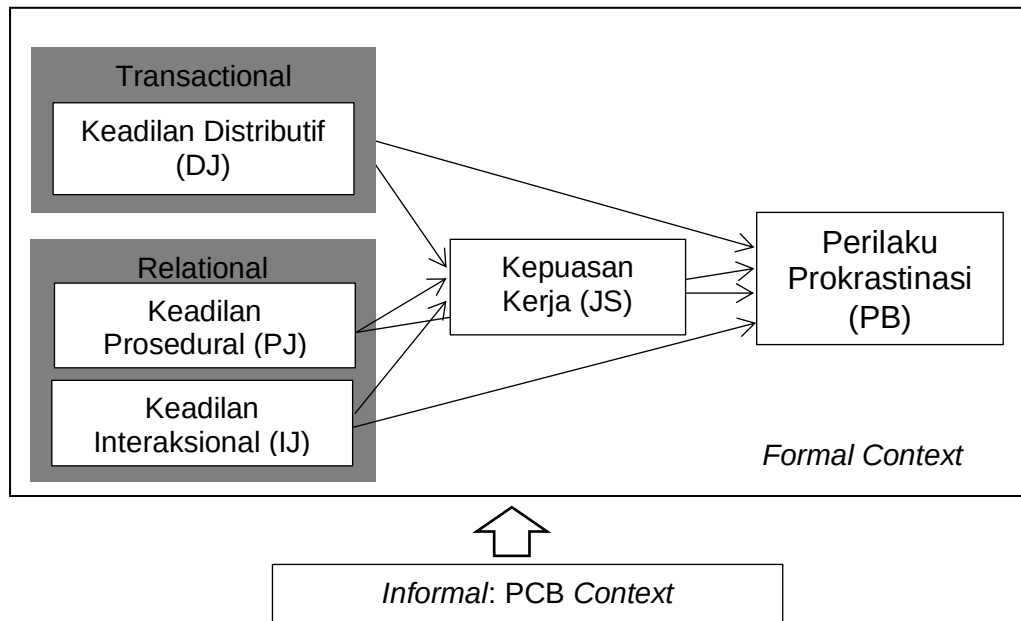
Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi baik pada konteks PCB tinggi atau PCB rendah. Pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah, hubungan antara keadilan interaksional, kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi tetap signifikan, hal ini karena masih ada hubungan keadilan interaksional, kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi dalam konteks hubungan karyawan dan organisasi yang diatur dalam konteks kontrak formal (Choi *et al.*, 2014; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019).

Hipotesis dalam penelitian ini selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut.

Hipotesis 10a: Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi.

Hipotesis 10b: Kepuasan Kerja memediasi Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.

Berdasarkan hasil kajian pustaka dan uraian dari kerangka teori di atas, maka dapat dibuat desain atau model penelitiannya sebagaimana terlihat pada gambar 3.1. berikut ini.



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Paradigma dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deduktif-kuantitatif, yaitu satu pendekatan penelitian yang dibangun berdasarkan filsafat positivisme. Positivisme adalah satu aliran filsafat yang menolak unsur metafisik dan teologis dari realitas sosial. Dalam penelitian kuantitatif meyakini, bahwa satu-satunya pengetahuan yang valid adalah ilmu pengetahuan (sain), yaitu pengetahuan yang berawal dan didasarkan pada pengalaman (*experience*) yang tertangkap melalui pancaindera kemudian diolah oleh logika.

Secara epistemologis, dalam penelitian kuantitatif diterima suatu paradigma bahwa sumber pengetahuan paling utama adalah fakta yang sudah pernah terjadi dan lebih khusus lagi hal-hal yang dapat ditangkap pancaindera (*exposed to sensory experience*). Secara ontologis, obyek studi penelitian kuantitatif adalah fenomena dan hubungan-hubungan umum antara fenomena-fenomena (*general relations between phenomena*). Fenomena disini adalah sejalan dengan prinsip sensory experience (Amir & Sartika, 2017). Pengetahuan harus bersumber dari fakta yang diperoleh melalui pancaindera, sehingga ilmu pengetahuan harus didasarkan pada eksperimen, induksi, dan observasi (Mantra, 2004).

Strategi dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan desain *cross-sectional*. Penelitian survei merupakan suatu teknik

pengumpulan informasi yang dilakukan dengan cara menyusun daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden sebagai sampel dari sebuah populasi. Desain *cross-sectional* merupakan desain penelitian dengan pengumpulan data lebih dari satu kasus atau variabel yang dilakukan dalam satu waktu tertentu. Kemudian jika dilihat dari aspek metode, penelitian ini menggunakan metode tunggal (*mono-method*) yaitu metode kuantitatif yang analisis datanya berbentuk angka-angka hasil kuantifikasi data kualitatif.

4.2. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian terdiri dari tiga jenis, yaitu variabel eksogen, endogen, dan variabel mediasi. Variabel eksogen terdiri dari keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional. Kemudian variabel endogen terdiri dari kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi. Selanjutnya variabel pelanggaran kontrak psikologis dalam hal ini berposisi sebagai variabel konteks-aspek yang ditengarai dapat memperkuat atau memperlemah antara variabel eksogen, endogen, dan mediasi. Penelitian ini juga menempatkan variabel kepuasan kerja selain sebagai variabel endogen juga berfungsi sebagai variabel mediasi antara keadilan organisasional terhadap perilaku prokrastinasi.

3.3. Definisi Operasional Variabel

Sesuai dengan tinjauan pustaka, kerangka konseptual, dan hipotesis penelitian, variabel yang masih berupa konsep harus diidentifikasi agar lebih

operasional sehingga dapat diberikan ukuran yang tepat melalui instrumen penelitian. Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi keadilan distributif (DJ) keadilan prosedural (PJ), keadilan interaksional (IJ), kepuasan kerja (JS), perilaku prokrastinasi (PB), dan pelanggaran kontrak psikologis (PCB). Secara rinci masing-masing definisi operasional variabel dan indikatornya akan diuraikan berikut ini.

3.2. Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan perbandingan kontribusi terhadap penghargaan yang meliputi gaji, insentif, pelatihan, masa jabatan, tanggung jawab atau beban kerja dalam organisasi (Colquitt, 2001). Selanjutnya variabel penelitian ini dioperasionalkan dengan cara mengukur seberapa tinggi upaya yang ditunjukkan dan seberapa besar hasil akhir yang diperoleh para PNS dalam bekerja sehari-hari. Instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk keadilan distributif (DJ) mengadaptasi dari (Colquitt, 2001a). Selanjutnya sejumlah indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk keadilan distributif disajikan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1
Indikator Keadilan Distributif

Kode	Indikator
DJ1	Penilaian kinerja sesuai usaha yang ditunjukkan
DJ2	Penilaian kinerja sesuai fakta yang dihasilkan
DJ3	Penilaian kinerja berdasarkan kontribusi yang diberikan
DJ4	Penilaian kinerja sesuai hasil akhir

Instrumen sebagai alat pengumpul data penelitian dari variabel keadilan distributif ini terdiri dari 4 item pertanyaan/ Pernyataan menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Skor yang tinggi pada skala ini mengindikasikan bahwa keadilan distributif benar-benar telah dirasakan oleh para karyawan, sebaliknya skor yang rendah mengindikasikan bahwa karyawan tidak merasakan adanya keadilan distributif sebagai hak yang harus diterima dari organisasi.

3.3. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merupakan keadilan yang berfokus pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan (Colquitt, 2001a). Proses pembuatan keputusan dapat berbentuk pembuatan peraturan dalam organisasi maupun pemberian hukuman. Selanjutnya variabel penelitian ini dioperasionalkan dengan cara mengukur sejauhmana para tenaga kependidikan PNS menganggap bahwa keadilan prosedural yang diterima tinggi atau rendah. PNS yang merasakan prosedur pengambilan keputusan dipersepsikan adil akan termotivasi untuk berpartisipasi dalam suatu kegiatan, mengikuti aturan, dan menganggap hasil yang relevan adalah adil.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk keadilan prosedural (PJ) mengadaptasi dari (Colquitt, 2001a). Berikut ini sejumlah indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk keadilan prosedural seperti tampilan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2
Indikator Keadilan Prosedural

Kode	Indikator
PJ1	Karyawan dapat mengekspresikan dirinya
PJ2	Karyawan memiliki pengaruh atas prosedur kerja
PJ3	Prosedur kerja diterapkan secara konsisten
PJ4	Prosedur kerja tidak mengandung bias
PJ5	Prosedur didasarkan pada informasi yang akurat
PJ6	Karyawan dapat menyanggah prosedur kerja
PJ7	Prosedur kerja sesuai etika dan standar moral

Instrumen sebagai alat pengumpul data penelitian dari variabel keadilan prosedural ini terdiri dari 7 item pertanyaan/ Pernyataan menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Skor yang tinggi pada skala ini mengindikasikan bahwa keadilan prosedural benar-benar telah dijalankan organisasi, sebaliknya skor yang rendah mengindikasikan bahwa karyawan belum merasakan adanya keadilan prosedural sebagai hak yang harus diterima dari organisasi.

3.4. Keadilan Interaksional

Jika keadilan prosedural mengacu pada prosedur dan keterlibatan dalam mencapai keputusan dan keadilan distributif mengacu pada distribusi hasil, maka keadilan interaksional mengacu pada cara di mana karyawan diperlakukan berdasarkan keputusan yang dibuat (Colquitt,

2001a). Keadilan interaksional juga dimaknai sebagai nilai keadilan yang dirasakan karyawan karena adanya proses interaksi dengan pihak lain dalam organisasi baik dari pimpinan maupun rekan sekerja.

Setidaknya terdapat dua aspek dalam keadilan interaksional, yaitu keadilan informasional dan keadilan interpersonal. Keadilan informasional merupakan persepsi individu tentang keadilan informasi yang digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan, sedangkan keadilan interpersonal adalah persepsi individu tentang tingkat dimana seorang karyawan diperlakukan dengan menjunjung tinggi martabat, perhatian, dan rasa hormat oleh pihak-pihak yang ada di dalam organisasi.

Selanjutnya variabel penelitian ini dioperasionalkan dengan cara mengukur sejauhmana para PNS telah diperlakukan secara adil dari sisi interaksional. PNS akan merasakan keadilan interaksional dalam berinteraksi, baik kepada pimpinan dan teman kerja dengan penuh perhatian, rasa hormat, dan menjunjung tinggi martabat kemanusiaan, jika proses interaksionalnya dipersepsikan secara adil bagi semua.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk keadilan interaksional (IJ) mengadaptasi dari (Colquitt, 2001a). Berikut ini beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk keadilan interaksional seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Indikator Keadilan Interaksional

Kode	Indikator
IJ1	Karyawan diperlakukan secara bermartabat
IJ2	Karyawan diperlakukan dengan penuh perhatian
IJ3	Karyawan diperlakukan dengan rasa hormat
IJ4	Karyawan disediakan akses informasi yang memadai

Instrumen sebagai alat pengumpul data penelitian dari variabel keadilan interaksional ini terdiri dari 4 item pertanyaan/pernyataan menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Skor yang tinggi pada skala ini mengindikasikan bahwa keadilan interaksional benar-benar telah dijalankan organisasi, sebaliknya skor yang rendah mengindikasikan bahwa belum adanya keadilan interaksional yang menjunjung tinggi martabat dan rasa hormat kepada PNS.

3.5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perbandingan pemenuhan tujuan dan harapan Dhamija *et al.* (2019) individu puas jika pemenuhan harapan sama atau lebih besar dari harapan, dan sebaliknya individu tidak puas jika pemenuhan harapan sama atau lebih kecil dari harapan. Variabel penelitian yang masih bersifat konsep ini kemudian dioperasionalkan dengan cara mengukur sejauhmana para PNS telah merasakan kepuasan dalam bekerja. PNS akan merasa puas apabila pemenuhan harapan

sudah sama atau lebih besar dari yang diharapkan dan sebaliknya individu tidak puas jika pemenuhan harapan lebih kecil dari yang diharapkan.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepuasan (JS) mengadaptasi dari Spector (1985) yang telah dimodifikasi (Dhamija *et al.*, 2019). Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4
Indikator Kepuasan Kerja

Kode	Indikator
JS1	Kompensasi kerja yang diterima karyawan
JS2	Sistem karir yang digunakan dalam organisasi
JS3	Pengawasan kerja yang diterapkan atasan
JS4	Manfaat kerja yang dirasakan karyawan
JS5	Kepuasan terhadap sistem penghargaan dari organisasi
JS6	Prosedur kerja yang dijalankan
JS7	Kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja
JS8	Kepuasan bekerja di organisasi
JS9	Model komunikasi yang digunakan oleh organisasi

Instrumen sebagai alat pengumpul data penelitian dari variabel kepuasan kerja ini terdiri dari 9 item pertanyaan/ Pernyataan menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Skor yang

tinggi pada skala ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja benar-benar telah dirasakan oleh para PNS, sebaliknya skor yang rendah mengindikasikan bahwa PNS belum merasakan adanya kepuasan kerja dalam beraktivitas sehari-hari.

3.6. Perilaku Prokrastinasi

Perilaku prokrastinasi adalah suatu fenomena psikologis yang lazim dan kompleks yang didefinisikan sebagai penundaan purposif pada awal atau penyelesaian sebuah tugas (Ferrari *et al.*, 2009). Prokrastinasi sebagaimana dinyatakan oleh Ferrari (1989) bahwa setidaknya ada empat dimensi yaitu: (1) penundaan untuk memulai maupun menyelesaikan tugas, (2) keterlambatan dalam mengerjakan tugas, (3) kesenjangan waktu antara rencana dan kinerja aktual, dan (4) melakukan aktivitas lain yang lebih menyenangkan.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk perilaku prokrastinasi (PB) mengadaptasi dari Tuckman (1991) yang telah dimodifikasi (Özer *et al.*, 2013). Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk perilaku prokrastinasi dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Indikator Perilaku Prokrastinasi

Kode	Indikator
PB1	Sering menunda-nunda pekerjaan
PB2	Sering menunda memulai mengerjakan tugas
PB3	Berusaha menghindari tugas
PB4	Menganggap pekerjaan tidak penting
PB5	Orang lain sebagai kambing hitam
PB6	Mencari pembenaran menunda pekerjaan

Instrumen sebagai alat pengumpul data penelitian dari variabel perilaku prokrastinasi ini terdiri dari 6 item pertanyaan/ Pernyataan menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Skor yang tinggi pada skala ini mengindikasikan bahwa telah terjadi perilaku prokrastinasi oleh para PNS, sebaliknya skor yang rendah mengindikasikan bahwa PNS tidak terbiasa melakukan tindakan menunda-nunda pekerjaan dalam setiap bekerja.

3.7. Pelanggaran Kontrak Psikologis

Pelanggaran kontrak psikologis merupakan kesenjangan antara pandangan mengenai hal yang dijanjikan dengan apa yang diperoleh (Rousseau, 1989a). Pelanggaran kontrak psikologis terjadi apabila organisasi telah gagal dalam memenuhi kewajiban yang seharusnya diberikan kepada karyawan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur

konstruk pelanggaran kontrak psikologis (PCB) mengadaptasi yang ditawarkan oleh (Morrison & Robinson, 2015). Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk PCB seperti terlihat pada Tabel 4.6. sebagai berikut.

Tabel 4.6
Indikator Pelanggaran Kontrak Psikologis

Kode	Indikator
PCB1	Janji yang dibuat organisasi tidak ditepati
PCB2	Janji yang diberikan organisasi belum semua terpenuhi
PCB3	Organisasi belum melakukan hal terbaik dalam memenuhi janji
PCB4	Organisasi belum memberikan imbalan sebagai janji atas kontribusi karyawan
PCB5	Organisasi telah melanggar banyak janjinya kepada saya meskipun saya menjunjung tinggi kesepakatan antara saya dan organisasi
PCB6	Karyawan merasa sangat marah terhadap organisasi
PCB7	Karyawan merasa dikhianati oleh organisasi
PCB8	Kontrak yang telah disepakati bersama telah dilanggar organisasi
PCB9	Perlakuan organisasi membuat karyawan frustrasi

Pelanggaran kontrak psikologis dalam penelitian ini berposisi sebagai variabel konteks penelitian. Konteks yaitu kondisi lingkungan yang berkaitan tentang hubungan karyawan dengan organisasi. Sebagai konteks, variabel

pelanggaran kontrak psikologis dibedakan dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi dan pelanggaran rendah. Kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi jika nilai skor pelanggaran diatas rata-rata, sebaliknya kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah jika nilai skor dibawah rata-rata.

Instrumen sebagai alat pengumpul data penelitian dari variabel pelanggaran kontrak psikologis (PCB) ini terdiri dari 9 item pertanyaan/ Pernyataan menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Skor yang tinggi pada skala ini mengindikasikan bahwa telah terjadi pelanggaran kontrak psikologis yang dilakukan oleh organisasi kepada para PNS, sebaliknya skor yang rendah mengindikasikan bahwa PNS menganggap dan merasakan telah terpenuhinya kontrak psikologis yang disepakati sebelumnya.

4.4. Populasi dan Sampel Penelitian

4.4.1. Populasi

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan yang berstatus PNS dan bekerja di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). PTN dalam hal ini adalah PTN yang berada di bawah Kementerian/Departemen atau PTN non kedinasan yaitu: (1) Universitas Gadjah Mada, (2) Universitas Negeri Yogyakarta, (3) Universitas Pembangunan Nasional Veteran, (4) Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, dan (5) Institut Seni Indonesia. Mempertimbangkan faktor waktu, tenaga, dan berbagai keterbatasan yang ada, penelitian ini fokus

pada tiga PTN yaitu UNY, UIN Sunan Kalijaga, dan UPN Veteran. Penentuan tiga PTN seperti di atas sebagai obyek penelitian adalah karena ketiganya memiliki kekhasan masing-masing. UNY dipandang mewakili sebagai PTN yang sudah tua (berdiri 21 Mei 1964), UPN Veteran sebagai PTN masih muda di bawah Kemendikbud Ristek Dikti (berdiri 6 Oktober 2014), dan UIN Suka merupakan PTN tua di bawah naungan Kementerian Agama berdiri sejak 26 September 1951.

Sebagaimana disebutkan dalam Undang-undang Nomor 12 tahun 2012, tanggal 10 Agustus 2012 pasal 1 ayat 7, bahwa PTN adalah Perguruan Tinggi (PT) yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh pemerintah. Sebagaimana juga disebutkan dalam pasal 69 ayat 1 bahwa dalam pelaksanaan Tri Dharma, PT didukung oleh dua jenis ketenagaan yaitu dosen dan tenaga kependidikan. Tenaga kependidikan yang bekerja pada PTN, jika mengacu Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, maka tenaga kependidikan yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai profesi bagi PNS dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah (pasal 1 ayat 1).

Jumlah tenaga kependidikan yang berstatus PNS sebagai populasi penelitian (*population size*) yang tersebar di 3 PTN DIY berjumlah 872 orang. Berdasarkan asal PTN, dapat dirinci bahwa tenaga kependidikan yang berasal dari UNY sebanyak 408 orang, dari UIN Sunan Kalijaga sebanyak 320 orang, dan dari UPN sebanyak 144 orang.

4.4.2. Sampel

Penentuan dalam pemilihan sampel penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling methods*), yakni pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu (subyektif) sesuai dengan kebutuhan peneliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional purposive sampling methods*, yakni teknik pengambilan sampel berdasarkan kuota secara proporsional. Pengambilan sampel berdasarkan kuota secara proporsional dipilih untuk menghindari kemungkinan bias yang tinggi dan reliabilitas yang rendah. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menentukan sampel berdasarkan karakteristik dan ciri-ciri responden di tiap-tiap unit kerja/fakultas sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Kriteria yang dapat menjadi sampel pada penelitian ini adalah responden yang memenuhi syarat, yakni (1) tenaga kependidikan yang berstatus PNS, (2) memiliki masa kerja minimal 2 tahun terhitung sejak CPNS, (3) berada pada level golongan II, III, dan IV, serta (4) berpendidikan SLTA keatas.

Dasar penentuan mensyaratkan responden tenaga kependidikan yang berstatus sebagai PNS adalah karena diyakini secara asertif berani mengungkapkan perasaan dan persepsinya tentang berbagai hal yang ditanyakan dalam kuesioner yang dibagikan. Syarat lain yang menjadi pertimbangan dalam menentukan responden PNS yang telah memiliki masa kerja minimal 2 tahun adalah karena selama kurun waktu tersebut sudah cukup bagi seorang PNS untuk menilai sejauh mana organisasi dalam

memenuhi kewajiban-kewajibannya kepada karyawan. Pendidikan minimal SLTA juga menjadi kriteria responden pada penelitian ini karena pada level pendidikan SLTA dan yang lebih tinggi dipandang lebih cepat dalam memahami pertanyaan dalam kuesioner yang dibagikan. Selanjutnya pemilihan PNS yang memiliki golongan II, III, IV lebih memepertimbangkan aspek psikologis dan strategis. Secara psikologis PNS golongan II, III, IV relatif lebih terpelajar sehingga merasa bangga terpilih menjadi bagian dari penelitian ini. Aspek strategis lebih pada pertimbangan jumlah PNS golongan II, III, IV di tiga PTN yang diteliti lebih dominan jumlahnya dibanding PNS golongan I.

Penentuan jumlah sampel penelitian ini mengadopsi sebagaimana yang direkomendasikan oleh (Hair *et al.* 2014) yaitu minimal 5 x jumlah indikator yang diukur. Jumlah indikator dalam penelitian ini sebanyak 39 indikator, sehingga jumlah sampel yang dibutuhkan $5 \times 39 = 195$. Besaran persentase secara proporsional dari jumlah total 195 orang yang dijadikan sampel dari tiga PTN yakni UNY, UIN Sunan Kalijaga, dan UPN Veteran ditentukan dengan menghitung jumlah sampel dibagi jumlah populasi dikalikan seratus atau secara matematik dapat diformulasikan menjadi: $195/872 \times 100 = 22,36\%$.

Mengenai jumlah sampel yang dijadikan responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada kerangka sampel (*sample frame*) dan unit observasi (*observation unit*) sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7 Jumlah Sampel Penelitian

No	Perguruan Tinggi Negeri	Populasi	Sampel *)
1.	Universitas Negeri Yogyakarta	408	91
2.	Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta	320	72
3.	Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta	144	32
Jumlah Total		872	195

*) Jumlah sampel diperoleh dari jumlah populasi x 0,2236.

Sumber: Bagian Kepegawaian UNY, UIN, UPN 2021.

4.5. Instrumen Penelitian

Pengukuran konstruk dan indikator dalam penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner tertutup menggunakan skala interval. Jawaban responden yang diukur dengan menggunakan skala Likert (*Lykert Scale*) opsi ganjil yakni pemberian nilai numerikal 1, 2, 3, 4, dan 5 dimana setiap skor yang diperoleh akan memiliki tingkat pengukuran. Skala pengukuran dalam kuesioner ini menggunakan pola ganjil, dengan mempertimbangkan bahwa pola ganjil lebih mengakomodir pilihan responden yang benar-benar memilih opsi moderat. Argumen ini sesuai dengan pendapat Cronbach (1950) yang mengatakan bahwa menyediakan kategori tengah memungkinkan responden dapat bersikap netral, membuat nilai yang lebih handal, dan skala ini banyak disukai oleh responden.

Kuesioner yang digunakan untuk mengambil data penelitian ini mengadopsi dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang telah teruji dan terstandar, namun demikian sebelum digunakan tetap dilakukan uji

validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana ketepatan alat ukur yang digunakan dan uji reliabilitas untuk mengetahui keajegan atau konsistensi dari alat pengukur tersebut. Kedua uji baik validitas maupun reliabilitas secara empiris memang sudah teruji, namun uji instrumen pada awalnya menggunakan sejumlah sampel dari populasi yang memiliki akar budaya yang berbeda dengan populasi dan sampel yang diteliti saat ini.

4.5.1. Uji Validitas

Uji validitas kuesioner menggunakan validitas isi (*content validity*) dan validitas konstruk (*construct validity*). Proses uji validitas konstruk dengan cara melakukan uji coba (*pilot test*) terhadap 30 responden yang merupakan bagian dari populasi penelitian, sedangkan pada proses uji validitas isi dilakukan melalui konsultasi ahli terutama kepada para promotor. Kuesioner dinyatakan valid jika semua pertanyaan dalam kuesioner yang dibagikan kepada responden mampu mengungkapkan apa yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2017).

Selanjutnya uji validitas konstruk dilakukan dengan cara mengorelasikan antara skor yang diperoleh pada masing-masing item pertanyaan dengan skor total. Item kuesioner dikatakan valid jika nilai signifikansi korelasi butir dengan skor total variabel (*p-value*) $< 0,05$, dan sebaliknya jika nilai signifikansi korelasi butir dengan skor total variabel (*p-value*) $> 0,05$ maka butir dinyatakan gugur dan tidak dapat digunakan (Ghozali, 2017). Hasil uji validitas dan penjelasan setiap butir instrument secara lengkap seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Item Instrumen

Variabel	Item-Total Correlation	p-value	Kesimpulan
JS1	.830	0.000	valid
JS2	.865	0.000	valid
JS3	.867	0.000	valid
JS4	.881	0.000	valid
JS5	.769	0.000	valid
JS6	.883	0.000	valid
JS7	.868	0.000	valid
JS8	.900	0.000	valid
JS9	.859	0.000	valid
PB1	.896	0.000	valid
PB2	.937	0.000	valid
PB3	.892	0.000	valid
PB4	.874	0.000	valid
PB5	.920	0.000	valid
PB6	.961	0.000	valid
DJ1	.991	0.000	valid
DJ2	.991	0.000	valid
DJ3	.968	0.000	valid
DJ4	.945	0.000	valid
PJ1	.962	0.000	valid
PJ2	.968	0.000	valid
PJ3	.972	0.000	valid
PJ4	.928	0.000	valid
PJ5	.938	0.000	valid
PJ6	.968	0.000	valid
PJ7	.951	0.000	valid
IJ1	.963	0.000	valid
IJ2	.934	0.000	valid
IJ3	.878	0.000	valid
IJ4	.963	0.000	valid
PCB1	.983	0.000	valid
PCB2	.983	0.000	valid
PCB3	.983	0.000	valid
PCB4	.940	0.000	valid
PCB5	.937	0.000	valid
PCB6	.983	0.000	valid
PCB7	.967	0.000	valid
PCB8	.967	0.000	valid
PCB9	.929	0.000	valid

Sumber: diolah dari hasil uji coba 30 responden, Lampiran 4, hal. 292-294

Berdasarkan uji validitas instrumen yang dihasilkan, diperoleh nilai korelasi antara item dengan total untuk semua item ($p\text{-value}$) $< 0,05$ maka instrumen dinyatakan valid karena lebih kecil dari batas minimal yang disyaratkan, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan data yang

sesungguhnya kepada responden yang telah ditetapkan dalam penentuan sampel penelitian.

4.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Kuesioner dapat dinyatakan reliabel apabila jawaban atas pertanyaan yang diberikan responden benar-benar konsisten/stabil dari waktu ke waktu. Ukuran reliabel tidaknya suatu variabel dapat dilihat dari nilai *Cronbach Alpha* (α) yang dihasilkan. Variabel atau konstruk yang diukur melalui kuesioer dapat dikatakan reliabel jika nilainya lebih besar dari 0,6.

Mengenai hasil uji reliabilitas instrumen, secara rinci dapat dilihat pada Tabel 4.9. berikut.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Item Instrumen

Variabel	Reliability	Keterangan
JS	0.966	Reliabel
PB	0.973	Reliabel
DJ	0.990	Reliabel
PJ	0.988	Reliabel
IJ	0.974	Reliabel
PCB	0.993	Reliabel

Sumber: diolah dari hasil uji coba 30 responden, Lampiran 4, hal. 292-294

Berdasarkan hasil uji reliabilitas instrumen sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.9. di atas, angka Cronbach Alpha yang dihasilkan semua variabel lebih besar dari 0,6 sebagai standar minimal uji reliabilitas yang disyaratkan sehingga dapat digunakan untuk mengambil data yang sesungguhnya.

4.6. Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan dalam menganalisis data, baik dari data primer maupun data sekunder penelitian ini menggunakan dua teknik, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Secara singkat penjelasan mengenai dua teknik analisis data tersebut akan diuraikan masing-masing berikut ini.

4.6.1. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis yang menerangkan masing-masing faktor atau variabel dalam bentuk tampilan distribusi frekuensi atau ke dalam bentuk frekuensi relatif (parsial). Deskripsi data yang ditampilkan menggunakan kriteria dan kategori sebagai pengukur tinggi rendahnya angka besaran setiap variabel. Acuan untuk mengetahui kecenderungan hasil pengukuran sebagai kriteria pembanding sebagaimana dikatakan oleh Sugiyono (2016) dalam menentukan interval (*range*) dibedakan menjadi lima kategori sebagai berikut.

$$\text{Range} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Kategori}} \dots\dots\dots (1)$$

$$\text{Range} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Jumlah range yang digunakan pada instrumen sebagai alat pengambil data penelitian kepada responden dengan 5 kategori, skor tertinggi 5 dan terendah 1. Berdasarkan formula di atas, maka kategori interval dapat ditentukan sebagai berikut.

- ❖ 1 sampai dengan 1,80 : Sangat Kurang
- ❖ 1,81 sampai dengan 2,60 : Kurang
- ❖ 2,61 sampai dengan 3,40 : Netral/Ragu-ragu
- ❖ 3,41 sampai dengan 4,20 : Tinggi
- ❖ 4,21 sampai dengan 5,00 : Sangat tinggi

4.6.2. Statistik Inferensial

Sebagaimana dikatakan oleh Sugiyono (2016) bahwa statistik inferensial merupakan teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Mempertimbangkan banyaknya konstruk yang kompleks (multivariat), dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis kovarian (CB-SEM) dengan bantuan *software Analysis of Moment Structures* (AMOS).

Dengan menggunakan *software* Amos, maka akan menghasilkan dua analisis sekaligus yaitu *measurement model* dan *structural model*. Melalui *software* AMOS pula akan diketahui sejauhmana peran pelanggaran kontrak psikologis dalam konteks pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi.

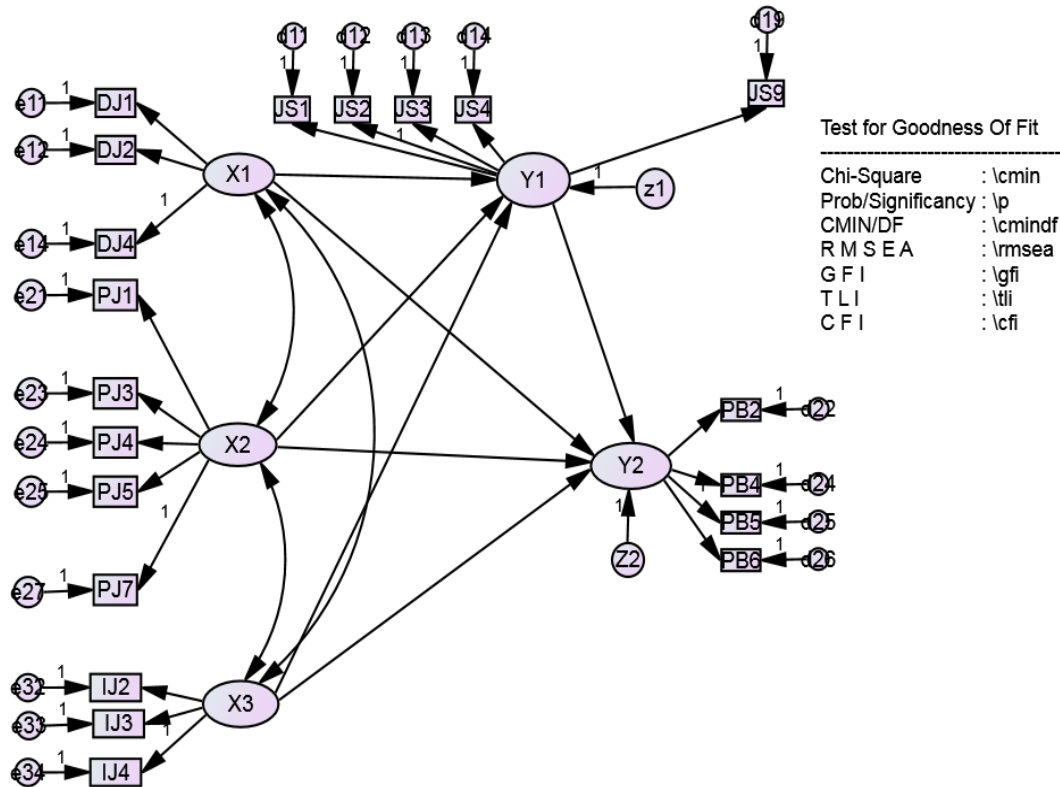
Teknik analisis data penelitian ini menggunakan SEM, dengan pertimbangan karena SEM dapat menampilkan sebuah model komprehensif secara bersamaan. Analisis menggunakan SEM juga memungkinkan dalam mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah

konstruk atau faktor dalam mengukur pengaruh/hubungan secara teoritis. SEM juga dipandang sebagai kombinasi antara analisis faktor (*Confirmatory Faktor Analysis-CFA*) dan analisis regresi.

Analisis SEM terdiri dari serangkaian tahapan dari pengembangan model sampai dengan pengujian model secara empiris. Prosedur dalam analisis SEM secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut.

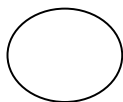
4.6.3. Model Penelitian

Model pengukuran (*measurement model*) dan model persamaan struktural (*structural model*) pada apenelitian ini sebagaimana terlihat pada gambar 4.1 sebagai berikut.



Gambar 4.1 Model Penelitian

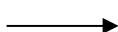
Keterangan:



adalah tanda yang menunjukkan faktor/konstruk (*latent variabel/unobserved variabel*) yaitu variabel yang tidak bisa diukur secara langsung, tetapi dibentuk melalui dimensi-dimensi atau indikator-indikator yang diamati.



adalah tanda yang menunjukkan variabel terukur (*observed variable*) yaitu variabel yang datanya harus diperoleh dari lapangan menggunakan instrumen berupa kuesioner/angket.



adalah tanda yang menunjukkan adanya hubungan yang dihipotesakan antara dua variabel. Variabel yang dituju oleh arah anak panah merupakan variabel dependen.

4.6.4. Model Pengukuran

Model pengukuran menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Model pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing variabel laten, apakah reflektif (faktor yang mempengaruhi konstruk) atau formatif (penyusun konstruk).

- **Variabel Laten *Distributive Justice* (DJ)**

$$DJ.1 = \lambda_{1.1}KD + e_{11}$$

$$DJ.2 = \lambda_{2.1}KD + e_{12}$$

$$DJ.3 = \lambda_{3.1}KD + e_{13}$$

$$DJ.4 = \lambda_{4.1}KD + e_{14}$$

- **Variabel Laten *Interactional Justice* (IJ)**

$$IJ.1 = \lambda_{1.3}IJ + e_{31}$$

$$IJ.2 = \lambda_{2.3}IJ + e_{32}$$

$$IJ.3 = \lambda_{3.3}IJ + e_{33}$$

$$IJ.4 = \lambda_{4.3}IJ + e_{34}$$

- **Variabel Laten *Procedural Justice* (PJ)**

$$\begin{aligned} PJ.1 &= \lambda_{1.2}PJ + e_{21} \\ PJ.2 &= \lambda_{2.2}PJ + e_{22} \\ PJ.3 &= \lambda_{3.2}PJ + e_{23} \\ PJ.4 &= \lambda_{4.2}PJ + e_{24} \\ PJ.5 &= \lambda_{5.2}PJ + e_{25} \\ PJ.6 &= \lambda_{6.2}PJ + e_{26} \\ PJ.7 &= \lambda_{7.2}PJ + e_{27} \end{aligned}$$

- **Variabel Laten *Psychological Contract Breach***

$$\begin{aligned} PCB.1 &= \lambda_{1.4}PCB + e_{41} \\ PCB.2 &= \lambda_{2.4}PCB + e_{42} \\ PCB.3 &= \lambda_{3.4}PCB + e_{43} \\ PCB.4 &= \lambda_{4.4}PCB + e_{44} \\ PCB.5 &= \lambda_{5.4}PCB + e_{45} \\ PCB.6 &= \lambda_{6.4}PCB + e_{46} \\ PCB.7 &= \lambda_{7.4}PCB + e_{47} \\ PCB.8 &= \lambda_{8.4}PCB + e_{48} \\ PCB.9 &= \lambda_{9.4}PCB + e_{49} \end{aligned}$$

- **Variabel Laten *Job Satisfaction* (JS)**

$$\begin{aligned} JS.1 &= \delta_{1.1}JS + d_{11} \\ JS.2 &= \delta_{2.1}JS + d_{12} \\ JS.3 &= \delta_{3.1}JS + d_{13} \\ JS.4 &= \delta_{4.1}JS + d_{14} \\ JS.5 &= \delta_{5.1}JS + d_{15} \\ JS.6 &= \delta_{6.1}JS + d_{16} \\ JS.7 &= \delta_{7.1}JS + d_{17} \\ JS.8 &= \delta_{8.1}JS + d_{18} \\ JS.9 &= \delta_{9.1}JS + d_{19} \end{aligned}$$

- **Variabel Laten *Procrastination Behavior* (PB)**

$$\begin{aligned} PB.1 &= \delta_{1.2}PB + d_{21} \\ PB.2 &= \delta_{2.2}PB + d_{22} \\ PB.3 &= \delta_{3.2}PB + d_{23} \\ PB.4 &= \delta_{4.2}PB + d_{24} \\ PB.5 &= \delta_{5.2}PB + d_{25} \\ PB.6 &= \delta_{6.2}PB + d_{25} \end{aligned}$$

4.6.4.1. Persamaan Struktural

Persamaan struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten didasarkan pada pertanyaan penelitian atau yang dinyatakan pada hipotesis penelitian. Secara matematis formula pengaruh keadilan distributif-*distributive justice* (X_1), keadilan prosedural-*procedural justice* (X_2), dan keadilan interaksional-*interactional justice* (X_3)

terhadap perilaku prokrastinasi-*procrastination behavior* (Y_2), dapat digambarkan melalui persamaan struktural sebagai berikut.

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 Y_1 + \varepsilon_1 \quad \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y_2 : perilaku prokrastinasi
 Y_1 : kepuasan kerja
 X_1 : keadilan distributif
 X_2 : keadilan prosedural
 X_3 : keadilan interaksional
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$: koefisien jalur
 ε : residual

Demikian juga secara matematis formula yang ditunjukkan pelanggaran kontrak psikologis (M) dalam memoderasi pengaruh keadilan distributif (X_1), keadilan prosedural (X_2), dan keadilan interaksional (X_3) terhadap kepuasan kerja (Y_1) dapat digambarkan melalui persamaan struktural sebagai berikut.

$$Y_1 = \delta_1 X_1 + \delta_2 X_2 + \delta_3 X_3 + \varepsilon_2 \quad \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

Y_1 : kepuasan kerja
 X_1 : keadilan distributif
 X_2 : keadilan prosedural
 X_3 : keadilan interaksional
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$: koefisien jalur
 ε : residual (epsilon)

4.6.4.2. Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Sebenarnya dalam analisis SEM, tidak ada uji statistik tunggal untuk menguji hipotesis mengenai model (Hair *et.al.*, 2010), tetapi perlu menggunakan beberapa parameter lain sehingga diketahui model benar-benar fit. Beberapa parameter yang digunakan antara lain sebagai berikut.

1. *Chi Square*

Tujuan analisis ini adalah mengembangkan dan menguji apakah sebuah model sesuai dengan data. *Chi Square* bersifat sensitif terhadap sampel yang terlalu kecil maupun yang terlalu besar, sehingga pengujiannya perlu dilengkapi dengan alat uji lain. Nilai *Chi-squares* merupakan ukuran mengenai kesesuaian (*fit*) antara data dengan model (Hair *et al.* 2014).

2. *Normed Chi Square*

Normed Chi Square (CMIN/DF) adalah ukuran yang diperoleh dari nilai *chi square* dibagi dengan *degree of freedom*. Indeks ini merupakan indeks kesesuaian *parsimonius* yang mengukur hubungan *goodness of fit model* dan jumlah koefisien estimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian. Nilai CMIN/DF yang direkomendasikan untuk menerima adalah $< 2,0$.

3. *Goodness of Fit Indeks*

Goodness of Fit Indeks (GFI) adalah indeks yang menggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data yang

sebenarnya. Jika nilai $GFI \geq 0,90$ maka hal itu mengisyaratkan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik.

4. *Tucker Lewis Index*

Tucker Lewis Index (TLI) merupakan indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan model yang diuji dengan *baseline model*. TLI digunakan untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat kompleksitas model. Nilai penerimaan TLI yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$ (Hair et al. 2014).

5. *Comparative Fit Index*

Comparative Fit Index (CFI) merupakan indeks kesesuaian *incremental*. Besaran indeks ini adalah dalam rentang 0 sampai 1 dan nilai yang mendekati 1 mengindikasikan model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Indeks ini sangat dianjurkan untuk dipakai karena indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model. Nilai penerimaan CFI sebagaimana yang direkomendasikan adalah $\geq 0,90$ (Hair et al. 2014).

6. *Root Mean Square Error of Approximation*

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan *statistic chi square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai $RMSEA \leq 0,08$ mengindikasikan indeks yang baik untuk menerima kesesuaian sebuah model (Hair et al. 2014).

Sebagai pedoman dalam menguji tepat tidaknya suatu model, menggunakan indek kecocokan (*Goodness of Fit Indices*) seperti Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Hasil Uji Ketepatan Model

Goodness of Fit Indices	Cut off Value
❖ <i>Chi - Square (X^2)</i>	Kecil
❖ <i>Significancy X^2 (p)</i>	$\geq 0,05$
❖ CMN/DF	< 2
❖ GFI	$\geq 0,90$
❖ TLI	$\geq 0,90$
❖ CFI	$\geq 0,95$
❖ RMSEA	$\leq 0,08$

Sumber: (Hair *et al.* 2014).

4.6.4.3. Uji Asumsi Model

Sebelum dilakukan uji *fit index* untuk mengukur derajat kesesuaian antara model dan data yang disajikan, harus terpenuhi terlebih dahulu beberapa asumsi yang akan diuraikan secara singkat berikut ini.

1. Asumsi Kecukupan Sampel

Sampel minimal yang harus dipenuhi dalam pemodelan ini berjumlah antara 100 sampai dengan 200 sampel.

2. Asumsi Normalitas

Normalitas mencerminkan bentuk suatu distribusi atas data sejauhmana normal atau tidak normal. Jika suatu distribusi data tidak membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan akan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi

0,01 jika *critical ratio* (CR) untuk kemiringan (*skewenes*) atau untuk keruncingan (*curtosis*) tidak lebih dari $\pm 2,58$ (Hair *et al.* 2014).

3. Asumsi *Outliers*

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi lainnya berupa nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal atau variabel kombinasi (Hair *et al.* 2014). Dalam analisis multivariat, adanya *outliers* dapat diuji dengan statistik *chi square* terhadap nilai *mahalanobis distance square* pada tingkat signifikansi 0,01 dengan *degree of freedom* sejumlah variabel yang digunakan dalam penelitian, dalam hal ini variabel yang dimaksud jumlah item pengukuran pada model, bila terdapat observasi yang mempunyai nilai *mahalanobis distance square* lebih besar dari *chi square* maka observasi tersebut dikeluarkan dari analisis. Secara umum perlakuan terhadap *outliers* adalah dengan mengeluarkannya dari data sehingga tidak diikutsertakan dalam perhitungan berikutnya.

4.6.4.4. Analisis Multigrup

SEM merupakan keluarga model multivariat yang mencakup persamaan simultan, analisis faktor, dan model multilevel, baik untuk data tunggal dan multigrup (Bou & Sattora, 2009). SEM memberikan kerangka yang handal dalam menguji perbedaan antar kelompok pada variabel laten. Pemodelan multigrup SEM sering digunakan untuk mengevaluasi pengukuran invarian dalam penelitian ilmu sosial.

Analisis dilakukan dengan membangun *baseline* model untuk kedua sampel yang berbeda yaitu seluruh sampel dan sampel hasil pemisahan. Selanjutnya membangun model dengan memisahkan kelompok sampel PCB tinggi dan kelompok sampel PCB rendah. Prosedur yang dilakukan dalam analisis multigrup dengan pendekatan *structured mean* adalah sebagai berikut:

1. Estimasi Model Penelitian

Proses estimasi terhadap model penelitian dilakukan dengan menggunakan semua data dalam sampel. Dalam tahap ini diperoleh model penelitian dengan tingkat kecocokan (*Goodness of Fit Indices*) terbaik. Model ini menjadi Model Dasar (*base line model*) untuk seluruh sampel.

2. Pembagian Sampel ke dalam Kelompok

Data dibagi ke dalam dua kelompok yaitu kelompok pelanggaran kontrak psikologis tinggi dan kelompok pelanggaran kontrak psikologis rendah. Pengelompokan data pelanggaran kontrak psikologis berdasarkan nilai rata-rata diperoleh skor 3,77.

- a. Data PCB pada sampel yang berada di atas nilai rata-rata ($> 3,77$) dimasukkan dalam kelompok PCB tinggi ($n = 110$).
- b. Data PCB pada sampel yang berada di bawah nilai rata-rata ($< 3,77$) dimasukkan dalam kelompok PCB rendah ($n = 85$).

3. Pembentukan Model Dasar (*base line model*)

Pembentukan model dasar untuk setiap kelompok yang diperoleh dengan melakukan estimasi model penelitian yang dihasilkan pada tahap sebelumnya menggunakan data input dari setiap kelompok.

Berdasarkan data kelompok diperoleh:

- a. Model dasar untuk kelompok PCB tinggi.
- b. Model dasar untuk kelompok PCB rendah.

4.6.4.5. Pengujian Hipotesis dan Hubungan Kausal

Pengaruh langsung (koefisien jalur) diamati dari bobot regresi terstandar dengan pengujian signifikansi pembanding nilai CR (*critical ratio*) atau probabilitas CR (*prob.*). Apabila nilai probabilitas CR (*prob.*) < 0,10 maka berarti ada pengaruh signifikan dan sebaliknya (Figueiredo Filho *et al.*, 2013; Gelman & Stern, 2006). Pengujian pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui mediasi dilakukan pada model dasar (*base line model*) untuk seluruh sampel, model dasar untuk kelompok PCB tinggi dan untuk kelompok PCB rendah.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Data dan Implementasi Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilaksanakan di tengah-tengah situasi pandemi Covid-19, yakni pada bulan Februari sampai Mei 2021. Data yang terkumpul diperoleh melalui dua cara, yakni dengan membagikan kuesioner langsung kepada responden dan melalui *online (google forms)*. Cara pengisian manual harus ditempuh karena mempertimbangkan kondisi responden yang memiliki keterbatasan dalam menggunakan media sosial (android).

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 215, sehingga ada selisih lebih 20 (10%) dari jumlah sampel yang diproyeksikan (195 responden) sebagai cadangan mengantisipasi responden yang pengisiannya tidak lengkap, rusak, atau meragukan. Dari 215 kuesioner yang dibagikan, ada 201 kuesioner yang diisi dan dikembalikan atau memiliki tingkat pengembalian (*response rate*) mencapai 93%.

Kuesioner yang dibagikan berisi tentang pertanyaan atau pernyataan tentang variabel-variabel yang diteliti dalam model tertutup dan terbuka. Model kuesioner tertutup (*close ended*) yaitu kuesioner terstruktur yang berisi daftar pertanyaan atau pernyataan dengan lima opsi jawaban yang disediakan peneliti untuk dipilih responden tanpa ada kesempatan untuk menambah jawaban selain yang tersedia. Pertimbangan kuesioner dirancang secara tertutup adalah agar jawaban

yang diberikan tidak meluas di luar konteks penelitian sekaligus mempermudah dalam analisis dan penyusunan laporan hasil. Model kuesioner terbuka (*open ended*) berisi daftar isian yang disediakan kepada responden dalam menuangkan identitas diri, golongan, tingkat pendidikan, masa kerja, gaji, dan berbagai deskripsi diri lainnya sesuai kondisi masing-masing dengan tujuan untuk menggali berbagai informasi dari responden yang berhubungan dengan variabel penelitian. Model kuesioner terbuka digunakan untuk memperkaya dan memperdalam telaah deskriptif-kritis atas berbagai temuan selama penelitian.

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan komprehensif, data lain terkait responden juga diperoleh melalui pengumpulan dokumen yang terseleksi. Data yang dikumpulkan melalui pengamatan dan catatan/dokumentasi seperti jumlah PNS berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, golongan, dan masa kerja merupakan data sekunder yang dapat memperkaya dalam proses analisis data deskriptif.

Kuesioner yang telah diisi secara manual kemudian dikumpulkan dan dimasukkan dalam rekap data mentah yang telah terrekap secara otomatis dari google form versi kuesioner online dengan format Excel untuk selanjutnya digunakan dalam menganalisis penelitian.

5.1.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini sebanyak 195 orang tenaga kependidikan yang berstatus PNS yang tersebar di 3 PTN di DIY. Berdasarkan Undang-undang No. 12 tahun 2012 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1, tenaga kependidikan adalah anggota

masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi, yang terdiri dari pustakawan, tenaga administrasi, laboran, teknisi, dan pranata teknik informasi. Demikian juga tugas-tugas yang diemban oleh tenaga kependidikan ialah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan (Undang-undang No. 20 tahun 2003 pasal 39). Termasuk di dalamnya tenaga kependidikan di unit biro dan unit lembaga pendidikan. Berdasarkan tugas-tugas tenaga kependidikan di atas dapat dilihat bahwa tenaga kependidikan merupakan elemen penting yang tidak boleh diabaikan karena berperan dalam mendukung tercapainya pelaksanaan Tri Dharma PT.

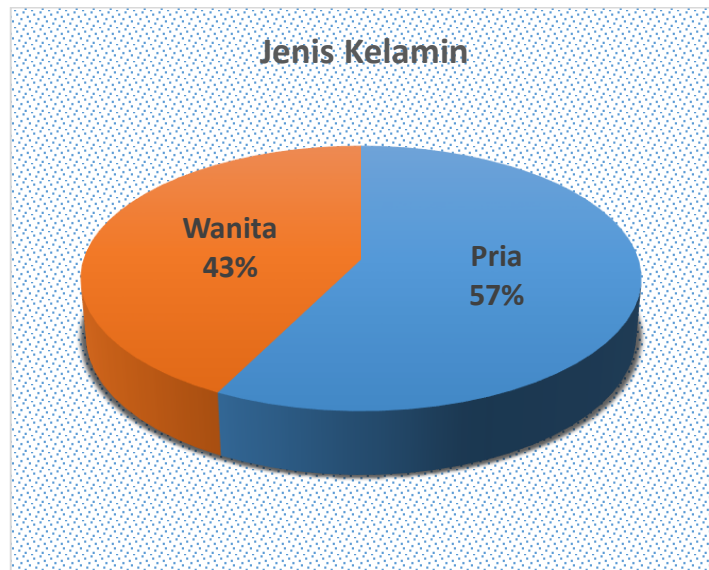
Deskripsi karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, dan golongan. Secara rinci tentang karakteristik PNS yang menjadi responden penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut.

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Penelitian

Unsur	Deskripsi	Jumlah	(%) tase
Jenis Kelamin	Pria	112	57.44
	Wanita	83	42.56
	Total	195	100.00
Pendidikan	SLTA	56	28.72
	Diploma	10	5.13
	S1	102	52.31
	S2	27	13.85
	Total	195	100.00
Gol/Pangkat	IV (Pembina)	18	9.23
	III (Penata)	130	66.67
	II (Pengatur)	47	24.10
	Total	195	100.00
Usia	20-30	4	2.05
	31-40	25	12.82
	41-50	88	45.13
	51 keatas	78	40.00
	Total	195	100.00
Masa Kerja	5-10	24	12.31
	10-15	21	10.77
	15-20	31	15.90
	20-25	36	18.46
	25-30	49	25.13
	30 keatas	34	17.44
	Total	195	100.00

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021.

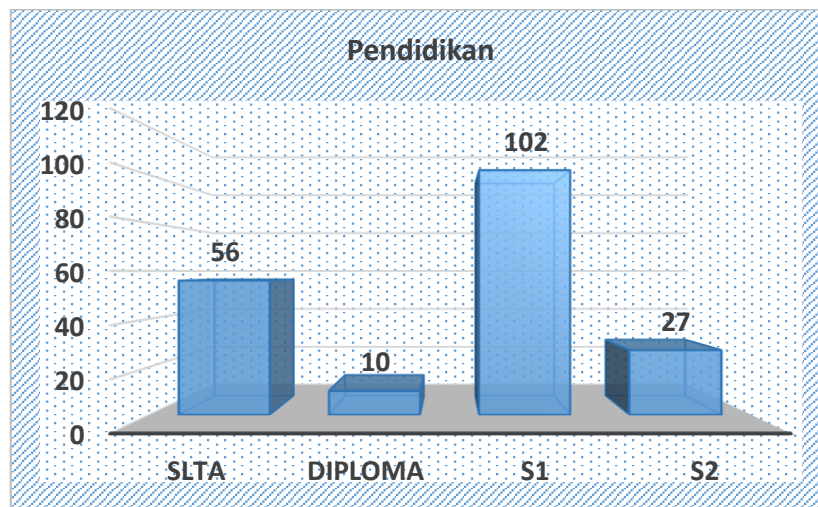
Sebagaimana yang ditampilkan pada Tabel 5.1 PNS yang berjenis kelamin pria sebanyak 112 orang (57,44%) dan Wanita sebanyak 83 orang (42,56%). Secara visual responden penelitian juga dapat dilihat sebagaimana yang ditunjukkan pada Gambar 5.1 berikut ini.



Gambar: 5.1 Jenis Kelamin Responden

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021.

Kemudian jika dilihat berdasarkan tingkat pendidikan, Tabel 5.1 juga menunjukkan bahwa terdapat empat jenjang pendidikan yakni SLTA, Diploma, S-1, dan S-2. Responden dengan tingkat pendidikan S-1 paling banyak diantara yang lain yaitu 102 (52,31%), disusul SLTA 56 (28,72%), S-2 sebanyak 27 (13,85%), dan paling sedikit yang berpendidikan Diploma 10 orang (5,13%). Grafik tentang jenjang pendidikan responden dapat dilihat pada tampilan Gambar 5.2 berikut ini.

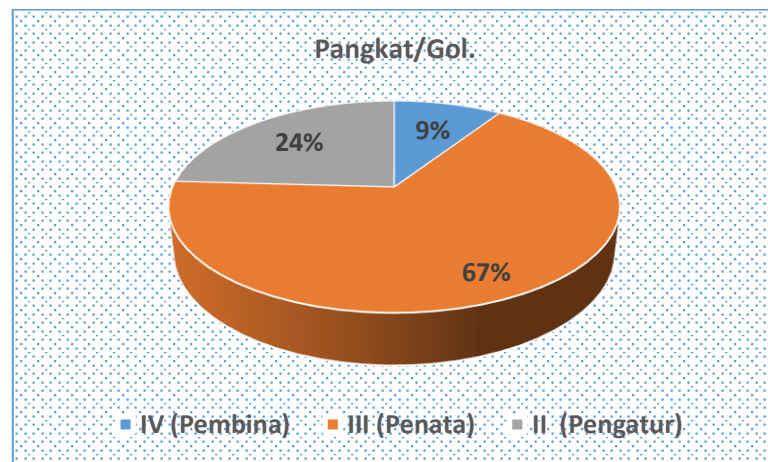


Gambar: 5.2 Grafik Pendidikan Responden

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021.

Gambar 5.2 mengkonfirmasi bahwa responden penelitian di 3 PTN DIY sebagian besar sudah berpendidikan sarjana, bahkan juga sudah banyak yang berpendidikan pasca sarjana. Tingkat pendidikan terbanyak kedua adalah pada jenjang SLTA dan paling sedikit pada tingkat diploma.

Kemudian jika ditinjau dari sisi golongan, responden tenaga kependidikan meliputi golongan II, III, dan IV. Sebagian besar responden tenaga kependidikan di 3 PTN DIY sudah golongan III (Penata) 66,67%, disusul golongan II (Pengatur) 24,10% dan sebagian kecil golongan IV (Pembina) 9,23%. Gambar 5.3 berikut ini secara grafis akan memperjelas dalam memahami keadaan responden dilihat dari aspek kepangkatan dan golongan dalam unit kerja masing-masing.

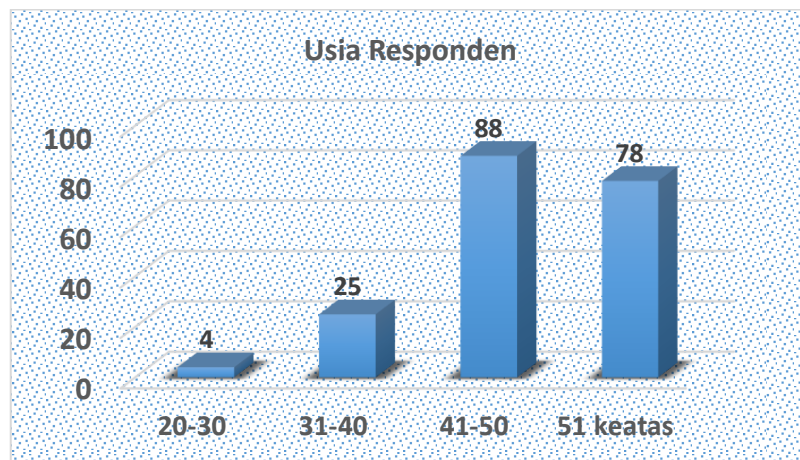


Gambar: 5.3 Grafik Pangkat/Golongan

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021.

Responden golongan III atau yang berpangkat Penata merupakan jumlah terbanyak dibandingkan golongan IV (Pembina) dan golongan II (Pengatur). Dominasi atas banyaknya responden yang berpangkat Penata, berpendidikan sarjana, dan sebagian besar berusia di atas 41 tahun memperkuat alasan penelitian, baik secara teoritis maupun pragmatis dalam menentukan syarat penentuan responden.

Selanjutnya jika dilihat dari usia seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.1 sebagian besar responden berada pada usia antara 41-50 tahun yaitu 88 orang (45,13%), di atas 51 tahun 78 orang (40%), diikuti responden yang berusia 31-40 tahun 25 orang (12,82%), dan yang berusia 20-30 tahun 4 orang (2,05%). Sebaran tingkat usia responden jika dilihat secara grafis dapat dilihat pada Gambar 5.4 berikut.



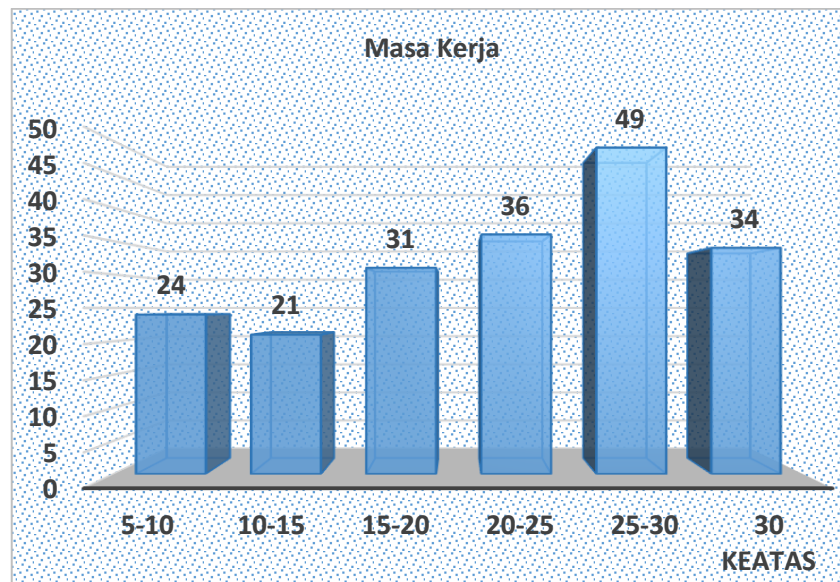
Gambar: 5.4 Grafik Usia Responden

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021.

Melalui tampilan Gambar 5.4 di atas, dapat dideskripsikan bahwa ternyata sebagian besar responden sudah berusia 41 tahun keatas dan hanya sebagian kecil yang usianya di bawah 40 tahun. Kondisi tersebut tentu saja sangat baik dalam mendukung pengumpulan data yang memiliki akurasi tinggi karena para responden sudah merasakan dinamika organisasi yang relatif panjang.

Tabel 5.1. juga menunjukkan bahwa berdasarkan masa kerja ternyata responden memiliki masa kerja yang cukup merata yaitu antara 5-30 tahun. Secara rinci responden yang memiliki masa kerja antara 25-30 tahun ternyata yang paling banyak yaitu 49 orang (25,14%) dan masa kerja 20-25 tahun ada 36 orang (18,46%). Kemudian responden yang memiliki masa kerja di atas 30 tahun ada 34 orang (17,44%), 15-20 tahun 31 orang (15,90%), 5-10 tahun 24 orang (12,31%), dan terakhir responden yang memiliki masa kerja 10-15 tahun sebanyak 21 orang (10,77%).

Grafik tentang sebaran masa kerja responden dapat dilihat pada tampilan Gambar 5.5 berikut ini.



Gambar: 5.5 Grafik Masa Kerja Responden

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021.

Data karakteristik responden dilihat dari sisi masa kerja menunjukkan bahwa ternyata masa kerjanya relatif linier, yang paling sedikit adalah yang masa kerjanya di bawah 10 tahun dan terbanyak antara 25-30 tahun. Walaupun yang memiliki masa kerja di atas 30 tahun juga relatif banyak, tetapi masih di bawah jumlah responden yang memiliki masa kerja antara 25-30 tahun.

5.1.2. Deskripsi Data Variabel Penelitian

Deskripsi data secara bergantian akan dijelaskan masing-masing variabel mulai dari kepuasan kerja, perilaku prokrastinasi, keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan pelanggaran

kontrak psikologis. Gambaran tentang frekuensi dan rata-rata jawaban responden yang terkumpul dari variabel yang diteliti akan diuraikan berikut.

5.1.2.1 Data Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja memiliki sembilan indikator yang digunakan sebagai parameter, yaitu indikator kompensasi kerja yang diterima (JS1), kepuasan terhadap sistem karir (JS2), kepuasan terhadap pengawasan kerja (JS3), kepuasan terhadap manfaat kerja (JS4), kepuasan terhadap sistem penghargaan (JS5), kepuasan terhadap prosedur kerja (JS6), kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja (JS7), kepuasan bekerja di organisasi saat ini (JS8), kepuasan terhadap komunikasi yang dilakukan organisasi (JS9). Berdasarkan jawaban 195 orang responden, gambaran tentang variabel Kepuasan Kerja dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

Indikator	Frekuensi (n)						Persen						Mean
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total	
JS1	6	10	29	125	25	195	3.1	5.1	14.9	64.1	12.8	100	3.8
JS2	-	36	51	99	9	195	-	18.5	26.2	50.8	4.6	100	3.4
JS3	1	19	40	121	14	195	0.5	9.7	20.5	62.1	7.2	100	3.7
JS4	1	14	24	132	24	195	0.5	7.2	12.3	67.7	12.3	100	3.8
JS5	2	22	54	95	22	195	1.0	11.3	27.7	48.7	11.3	100	3.6
JS6	3	25	40	103	24	195	1.5	12.8	20.5	52.8	12.3	100	3.6
JS7	1	16	20	112	46	195	0.5	8.2	10.3	57.4	23.6	100	4.0
JS8	-	13	32	122	28	195	-	6.7	16.4	62.6	14.4	100	3.8
JS9	-	17	32	116	30	195	-	8.7	16.4	59.5	15.4	100	3.8
JS							1.2	9.8	18.4	58.4	12.7		3.7

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Hasil penelitian sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5.2 secara umum menemukan bahwa rata-rata pegawai puas terhadap pekerjaan saat ini (rata-rata skor 3,7 atau berada pada interval 3,4 sampai 4,2). Sebagian besar responden (58.41% dan 12.66%) puas dan sangat puas terhadap pekerjaan saat ini. Rata-rata responden puas terhadap kompensasi kerja (rata-rata 3,8), sistem karir (rata-rata 3,4), pengawasan kerja (rata-rata 3,7), manfaat kerja (rata-rata 3,8), sistem penghargaan (rata-rata 3,6), prosedur kerja (rata-rata 3,6), hubungan dengan rekan kerja (rata-rata 4,0), bekerja di organisasi saat ini (rata-rata skor 3,8), dan komunikasi (rata-rata 3,8). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai perguruan tinggi merasa puas terhadap sistem kompensasi, kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan jabatan yang lebih tinggi. Perguruan tinggi telah membantu pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, pekerjaan yang dikerjakan adalah penting, penuh arti, dan memberikan manfaat bagi masyarakat dan kemajuan bangsa, mendapat pengakuan atas kinerjanya, memperoleh kebebasan dalam mengemban tugas, serta hubungan interpersonal yang baik dan kondusif.

Namun demikian masih terdapat 9.80% dan 1.18% yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas terhadap pekerjaan saat ini. Kepuasan kerja merupakan afektif atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Tiap orang dapat mempunyai aspek yang berbeda dalam memperoleh kepuasan kerja, dimana setiap tenaga

kependidikan akan memiliki pandangan dan penilaian yang berbeda-beda mengenai pekerjaan saat ini. Pandangan dan penilaian tenaga kependidikan tersebut akan memunculkan suatu sikap puas atau tidak puas dalam bekerja.

Tabel 5.2 juga menunjukkan bahwa indikator kompensasi kerja yang diterima (JS1), nilai rata-rata skor sebesar 3,8 atau berada pada interval 3,4-4,2 mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan puas terhadap kompensasi kerja yang diterima. Selanjutnya terdapat (64,1%) dan (12,8%) responden puas dan sangat puas terhadap kompensasi kerja yang diterima. Sejumlah responden (14,9%) juga sudah merasa agak puas terhadap kompensasi kerja yang diterima. Responden yang menyatakan puas terhadap kompensasi kerja yang diterima menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa bahwa gaji, honorarium, fasilitas dan insentif telah diberikan secara adil sesuai yang diharapkan. Namun demikian, terdapat (5,1%) dan (3,1%) masing-masing menjawab tidak puas dan sangat tidak puas terhadap kompensasi kerja yang diterima. Responden yang menyatakan kurang puas terhadap kompensasi kerja yang diterima menunjukkan responden merasa bahwa gaji, honorarium, dan yang insentif diberikan belum adil atau belum sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan indikator kepuasan terhadap sistem karir (JS2), nilai rata-rata skor (Tabel 5.2) sebesar 3,4 atau berada pada interval 2,61-3,4 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan agak puas

terhadap sistem karir. Sebanyak (50,8%) dan (4,6%) menunjukkan responden puas dan sangat puas terhadap sistem karir. Demikian pula terdapat (26,2%) masih ada yang masih merasa agak puas terhadap kompensasi kerja yang diterima. Responden yang menyatakan puas terhadap sistem karir menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa puas terhadap sistem karir yang berlaku. Penghargaan terhadap loyalitas dan kinerja individu dapat mengikuti promosi jabatan atau dengan mengarahkan pegawai untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi sehingga pegawai tersebut akan lebih bernilai dan mampu memenuhi profesionalitas. Namun demikian, masih terdapat (18,5%) yang tidak puas terhadap sistem karir. Responden yang menyatakan tidak puas terhadap sistem karir saat ini menunjukkan kecenderungan bahwa sistem karir belum efektif dalam menghargai kinerja individu dan mengarahkan pegawai dalam mencapai profesionalitasnya.

Pengawasan kerja dilakukan dengan mengamati capaian kinerja melalui dokumen kinerja yang terdapat dalam sistem informasi non-elektronik dan/atau sistem informasi berbasis elektronik. Pemantauan kerja karyawan dilakukan secara berkala dan berkelanjutan. Berdasarkan indikator kepuasan terhadap pengawasan kerja (JS3), nilai rata-rata skor sebesar 3,7 (lihat Tabel 5.2) yang berada pada interval 3,41-4,2 mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan puas terhadap pengawasan kerja. Sebanyak (62,1%) dan (7,2%) responden puas dan

sangat puas terhadap pengawasan kerja, serta (20,5%) agak puas terhadap pengawasan kerja.

Responden yang menyatakan puas terhadap sistem pengawasan kerja menunjukkan bahwa kualitas pengawasan kinerja sudah baik sesuai harapan pegawai. Namun demikian, masih terdapat (9,7%) dan (0,5%) yang tidak puas dan sangat tidak puas terhadap pengawasan kerja. Responden yang menyatakan tidak puas terhadap sistem pengawasan kerja menunjukkan kecenderungan bahwa sistem pengawasan kerja belum efektif dalam meningkatkan kinerja.

Tabel 5.2 di atas juga menunjukkan bahwa indikator kepuasan terhadap manfaat kerja (JS4) menghasilkan nilai rata-rata skor sebesar 3,8 atau berada pada interval 3,41-4,2 sehingga hal tersebut mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan puas terhadap manfaat kerja. Sebanyak (67,7%) dan (12,3%) responden puas dan sangat puas terhadap manfaat kerja, serta (12,3%) agak puas terhadap manfaat kerja.

Responden yang menyatakan puas terhadap manfaat kerja menunjukkan adanya kepuasan kerja melalui manfaat kerja bagi individu, keluarga, serta kontribusi bagi organisasi. Karyawan percaya bahwa pekerjaan yang mereka kerjakan adalah penting, penuh arti, sehingga dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Namun demikian, ternyata masih ada (7,2%) dan (0,5%) mengatakan tidak puas dan sangat tidak puas terhadap manfaat kerja. Responden yang menyatakan tidak puas

terhadap manfaat kerja menunjukkan masih adanya ketidaksesuaian dengan harapan seperti adanya batasan-batasan yang menyebabkan individu dalam memberikan kontribusi bagi organisasi belum optimal.

Indikator kepuasan terhadap sistem penghargaan (JS5) juga menunjukkan nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.2) sebesar 3,6 atau berada pada interval 3,41-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan puas terhadap sistem penghargaan. Secara rinci jawaban responden atas sistem penghargaan (48,7%) puas dan (11,3%) sangat puas terhadap sistem penghargaan. Responden yang menyatakan tidak puas terhadap sistem penghargaan menunjukkan belum ada kesesuaian antara penghargaan yang diterima dengan yang diharapkan. Penghargaan merupakan indikator penting kepuasan kerja. Individu pada semua tingkatan organisasi ingin pencapaiannya dalam kerja dihargai. Kesuksesan tidak akan berpengaruh terlalu besar atau menjadi hal yang monumental sebelum menerima penghargaan.

Masih pada jawaban terhadap sistem penghargaan, ternyata (27,7%) menyatakan agak puas terhadap sistem penghargaan, (11,3%) tidak puas, dan hanya (1,0%) sangat tidak puas. Kondisi ini membuat karyawan merasa eksistensinya kurang diakui dalam organisasi, sehingga akan merugikan terutama dari sisi karyawan yang kurang puas terhadap pengakuan atas prestasi kerjanya.

Berdasarkan indikator kepuasan terhadap prosedur kerja (JS6), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.2) sebesar 3,6 atau berada pada interval

3,41-4,2 hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan puas terhadap prosedur kerja. Selanjutnya besaran persentase jawaban terhadap kepuasan prosedur kerja yang dijalankan (52,8%) karyawan puas dan (12,3%) sangat puas, serta (20,5%) hanya merasa agak puas terhadap prosedur kerja.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa sebagian besar responden merasa kebijakan dan prosedur kerja telah diberlakukan secara jelas dan rasional. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi dan pimpinan sudah memberlakukan prosedur kerja secara efektif dan mudah dipahami. Namun demikian masih ada (12,8%) karyawan yang merasa tidak puas dan (1,5%) sangat tidak puas terhadap prosedur kerja.

Kemudian tentang indikator kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja (JS7), dihasilkan nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.2) sebesar 4,0 atau berada pada interval 3,41-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan puas terhadap hubungan dengan rekan kerja. Seperti yang ditampilkan Tabel 5.2, indikator kepuasan terhadap hubungan dengan rekan kerja (57,4%) puas dan (23,6%) sangat puas terhadap hubungan dengan rekan kerja. Demikian pula masih terdapat (10,3%) responden yang agak puas terhadap prosedur kerja, (8,2%) tidak puas, dan sisanya (0,5%) sangat tidak puas terhadap hubungan dengan rekan kerja. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasakan hubungan antarpersonal dengan rekan kerja nyaman dan kondisi pekerjaan sesuai yang diharapkan.

Indikator kepuasan dalam bekerja di organisasi saat ini (JS8) juga menunjukkan nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.2) sebesar 3,8 atau berada pada interval 3,41-4,2 sehingga hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan puas dalam bekerja di organisasi saat ini. Sebaran jawaban responden terdiri (62,6%) puas dan (14,4%) sangat puas terhadap pola hubungan dengan rekan kerja. Responden yang menyatakan puas dalam bekerja di organisasi saat ini menunjukkan bahwa bekerja di perguruan tinggi saat ini telah sesuai dengan yang diharapkan. Pekerjaan tersebut menjadikan karyawan bangga, senang dan berpotensi untuk terus menekuni pekerjaan saat ini.

Namun demikian, ternyata responden lainnya (16,4%) hanya merasa agak puas dalam bekerja di organisasi saat ini, sisanya (6,7%) merasa tidak puas dalam bekerja di organisasi saat ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan yang ada saat ini belum sesuai, baik dalam aspek penempatan, bidang tugas, maupun faktor kondisi di perguruan tinggi yang dirasakan belum sesuai.

Berdasarkan indikator kepuasan terhadap komunikasi yang dilakukan organisasi (JS9), diperoleh nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.2) sebesar 3,8 atau berada pada interval 3,41-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan puas terhadap komunikasi yang dilakukan organisasi. Jawaban rinci dari responden tentang indikator kepuasan terhadap komunikasi yang dilakukan organisasi masing-masing (59,5%) puas dan (15,4%) sangat puas terhadap hubungan dengan rekan

kerja. Demikian juga responden lainnya (16,4%) juga merasa agak puas terhadap komunikasi yang dilakukan organisasi dan sisanya (8,7%) tidak puas terhadap komunikasi yang dilakukan organisasi. Komunikasi yang baik sangat penting untuk meningkatkan kualitas hubungan, informasi, transparansi, dan akuntabilitas.

5.1.2.2 Deskripsi Variabel Perilaku Prokrastinasi

Variabel perilaku prokrastinasi menggunakan enam indikator sebagai parameter, yaitu indikator sering/tidaknya menunda-nunda pekerjaan (PB1), memulai mengerjakan tugas (PB2), berusaha menghindari tugas (PB3), menganggap pekerjaan tidak penting (PB4), orang lain sebagai kambing hitam (PB5), dan mencari pembenaran untuk menunda pekerjaan (PB6). Berdasarkan jawaban 195 responden, gambaran variabel perilaku prokrastinasi dapat dilihat pada Tabel 5.3.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa rata-rata responden menyatakan sering menunda-nunda pekerjaan. Perilaku menunda-nunda pekerjaan adalah perilaku yang sering dilakukan pegawai tenaga kependidikan di perguruan tinggi. Nilai rata-rata dari keseluruhan variabel perilaku prokrastinasi yang diukur dari 6 indikator diperoleh angka sebesar 3,7 (lihat Tabel 5.3) dimana nilai tersebut berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan sering menunda pekerjaan. Rata-rata responden yang sering menunda memulai mengerjakan tugas (rata-rata 3,6), sering menganggap pekerjaan tidak penting (rata-rata 3,7), sering menganggap orang lain sebagai kambing

hitam (rata-rata 3,7), dan sering mencari alasan untuk menunda pekerjaan (rata-rata 3,7).

Tabel 5.3 Statistik Deskriptif Perilaku Prokrastinasi

Indikator	Frekuensi (n)						Persentase						Mean
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total	
PB1	7	86	38	36	28	195	3.6	44.1	19.5	18.5	14.4	100	3.0
PB2	5	28	35	107	20	195	2.6	14.4	17.9	54.9	10.3	100	3.6
PB3	9	41	39	81	25	195	4.6	21.0	20.0	41.5	12.8	100	3.4
PB4	-	33	30	92	40	195	-	16.9	15.4	47.2	20.5	100	3.7
PB5	3	28	35	83	46	195	1.5	14.4	17.9	42.6	23.6	100	3.7
PB6	2	32	36	85	40	195	1.0	16.4	18.5	43.6	20.5	100	3.7
PB							2.7	21.2	18.2	41.4	17.0		3.7

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Ditinjau dari indikator sering-tidaknya menunda pekerjaan (PB1), diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,0 atau berada pada interval 2,61-3,4 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden kadang-kadang menunda pekerjaan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa perilaku menunda pekerjaan merupakan hal yang sering dan kadang-kadang dilakukan oleh tenaga kependidikan di perguruan tinggi. Temuan lainnya menunjukkan bahwa setidaknya terdapat 18,5% responden yang sering menunda pekerjaan, 14,4% bahkan sangat sering menunda pekerjaan, dan sisanya 19,5% hanya kadang-kadang menunda pekerjaan,

Rata-rata responden ternyata juga sering menunda untuk memulai mengerjakan tugas. Berdasarkan indikator sering-tidaknya menunda memulai mengerjakan tugas (PB2), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.3)

sebesar 3,6 atau berada pada interval 3,41-4,2 mengindikasikan bahwa rata-rata responden sering menunda memulai mengerjakan tugas. Sebagian besar responden (54,9%) sering dan 10,3% sangat sering menunda memulai mengerjakan tugas. Responden lainnya (17,9%) sisanya mengaku kadang-kadang menunda memulai mengerjakan tugas. Setidaknya hanya 14,4% pernah dan 2,6%) tidak pernah menunda memulai mengerjakan tugas. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku menunda-nunda memulai mengerjakan tugas merupakan hal yang sering dilakukan oleh pegawai tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

Rata-rata responden juga kadang-kadang berusaha menghindari tugas. Berdasarkan indikator sering/tidaknya berusaha menghindari tugas (PB3), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.3) sebesar 3,4 atau berada pada interval 2,61-3,4 mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan ragu-ragu atau kadang-kadang berusaha menghindari tugas. Sebagian besar responden (41,5%) sering dan (12,8%) sangat sering berusaha menghindari tugas. Sisanya (20,0%) kadang-kadang berusaha menghindari tugas. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku berusaha menghindari tugas merupakan hal yang sering dan kadang-kadang dilakukan oleh tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

Rata-rata responden sering menganggap pekerjaan tidak penting. Berdasarkan indikator sering/tidaknya menganggap pekerjaan tidak penting (PB4), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.3) sebesar 3,7 atau berada pada interval 3,41-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden

sering menganggap pekerjaan tidak penting. Sebagian besar responden (47,2%) responden sering dan 20,5% sangat sering, serta 15,4% kadang-kadang menganggap bahwa pekerjaan tidak penting. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku yang menganggap pekerjaan tidak penting merupakan hal yang sering dan kadang-kadang dilakukan oleh tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

Rata-rata responden sering menganggap orang lain sebagai kambing hitam (*scape goat*) yaitu menggunakan orang lain sebagai alasan untuk menunda pekerjaan. Berdasarkan indikator sering/tidaknya menjadikan orang lain sebagai kambing hitam (PB5), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.3) sebesar 3,7 atau berada pada interval 3,41-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan sering menganggap orang lain sebagai kambing hitam. Sebagian besar responden yakni 42,6% menjawab sering dan 23,6% menjawab sangat sering menganggap orang lain sebagai kambing hitam. Jawaban responden lainnya terdapat 17,9% menyatakan kadang-kadang sering menganggap orang lain sebagai kambing hitam.

Rata-rata responden sering mencari pembenaran menunda pekerjaan. Berdasarkan indikator sering/tidaknya mencari pembenaran menunda pekerjaan (PB6), nilai rata-rata skor diperoleh 3,7 yang berada pada interval 3,41-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden sering mencari pembenaran menunda pekerjaan. Sebagian besar responden (43,6%) sering, bahkan 20,5% sangat sering, dan sisanya

18,5% hanya kadang-kadang mencari pembenaran menunda pekerjaan. Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku mencari pembenaran untuk menunda pekerjaan merupakan hal yang sering dan kadang-kadang dilakukan oleh tenaga kependidikan di perguruan tinggi.

5.1.2.3 Deskripsi Variabel Keadilan Distributif

Variabel keadilan distributif dalam penelitian ini menggunakan empat indikator sebagai parameter untuk mengukur variabel, yaitu indikator penilaian kinerja sesuai usaha yang ditunjukkan (DJ1), penilaian kinerja sesuai fakta yang dihasilkan (DJ2), penilaian kinerja berdasarkan kontribusi (DJ3), dan penilaian kinerja sesuai hasil akhir (DJ4). Besaran nilai rata-rata dari jawaban dari 195 orang responden tentang variabel keadilan distributif dapat dilihat pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4 Statistik Deskriptif Keadilan Distributif

Indikator	Frekuensi (n)						Persentase (%)						Mean
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total	
DJ1	1	17	42	122	13	195	0.5	8.7	21.5	62.6	6.7	100	3.7
DJ2	-	16	39	125	15	195	-	8.2	20.0	64.1	7.7	100	3.7
DJ3	-	17	46	116	16	195	-	8.7	23.6	59.5	8.2	100	3.7
DJ4	-	14	43	113	25	195	-	7.2	22.1	57.9	12.8	100	3.8
DJ							0.5	8.2	21.8	61.0	8.9		3.7

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Nilai rata-rata keseluruhan variabel keadilan distributif yang diukur dari empat indikator diperoleh 3,7 dimana nilai tersebut berada pada

interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan rata-rata responden menyatakan bahwa organisasi telah adil secara distributif. Rata-rata responden menilai bahwa penilaian kinerja telah sesuai usaha yang ditunjukkan (rata-rata 3,7), penilaian kinerja sesuai fakta yang dihasilkan (rata-rata 3,7), penilaian kinerja berdasarkan kontribusi (rata-rata 3,7), dan penilaian kinerja sesuai hasil akhir (rata-rata 3,8). Hal ini menunjukkan bahwa organisasi dan pimpinan sudah memberlakukan kebijakan penilaian kinerja secara adil, jelas, dan rasional, yaitu mudah dipahami oleh pegawai. Keadilan distributif terjadi jika kebijakan dan implementasi sistem penilaian kinerja diberlakukan secara adil, jelas, rasional, penilaian kinerja dilaksanakan secara adil, menerapkan metode yang tepat, gaji, honorarium, insentif diberikan secara adil, kondisi pekerjaan, dan fasilitas sesuai yang diharapkan.

Keadilan distributif merupakan pemberian imbalan baik keuangan dan non keuangan kepada pegawai atas dasar balas jasa yang telah diberikan oleh karyawan berupa sumbangsih tenaga dan waktunya untuk organisasi. Pemberian imbalan dapat berupa gaji, tunjangan, gaji, uang makan, tunjangan jabatan, insentif, honorarium, lembur, jaminan kesehatan, kematian, pensiun, dan fasilitas lainnya. Pemberian imbalan yang adil adalah pemberian sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan melalui mekanisme penilaian kinerja sesuai aturan.

Keadilan distributif dapat tercapai salah satunya jika terdapat penilaian kinerja yang adil sesuai usaha yang ditunjukkan. Berdasarkan

indikator penilaian kinerja sesuai usaha yang ditunjukkan (DJ1), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.4) sebesar 3,7 atau berada pada interval 2,61-3,4 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa penilaian kinerja telah sesuai dengan usaha yang ditunjukkan. Sebagian besar responden yakni 62,6% setuju dan 6,7% sangat setuju. Sebanyak 21,5% menyatakan agak setuju bahwa penilaian kinerja telah sesuai dengan usaha yang ditunjukkan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa penilaian kinerja telah adil yaitu sesuai dengan usaha yang ditunjukkan. Namun demikian ternyata masih ada 8,7% yang menjawab tidak setuju dan hanya 0,5% yang menjawab sangat tidak setuju. Sebagian kecil responden tersebut menilai bahwa penilaian kinerja belum sesuai dengan usaha yang ditunjukkan.

Keadilan distributif juga dapat dilihat dari penilaian kinerja sesuai fakta yang dihasilkan. Berdasarkan indikator penilaian kinerja sesuai fakta yang dihasilkan (DJ2), nilai rata-ratanya sebesar 3,7 (lihat Tabel 5.4) atau berada pada interval 2,61-3,4 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa penilaian kinerja telah sesuai fakta yang dihasilkan. Sebagian besar responden yakni 64,1% menyatakan setuju dan 7,7% sangat setuju bahwa penilaian kinerja sesuai fakta yang dihasilkan. Demikian pula masih terdapat 20,0% responden yang menjawab agak setuju bahwa penilaian kinerja sesuai fakta yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa indikator penilaian kinerja telah adil atau sesuai fakta yang

dihasilkan. Namun demikian, walaupun kecil ternyata juga masih terdapat 8,2% menjawab tidak setuju yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja belum adil atau belum sesuai fakta yang dihasilkan.

Keadilan distributif juga dapat dilihat dari pemberian imbalan yang sesuai dengan kontribusi. Berdasarkan indikator penilaian kinerja sesuai kontribusi (DJ3) diperoleh nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.4) sebesar 3,7 atau berada pada interval 2,61-3,4 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa penilaian kinerja berdasarkan kontribusi. Sebagian besar responden atau 59,5% menjawab setuju dan 8,2% menjawab sangat setuju bahwa penilaian kinerja berdasarkan kontribusi yang diberikan. Sebanyak 23,6% menjawab agak setuju bahwa penilaian kinerja sesuai fakta yang dihasilkan, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa penilaian kinerja telah adil berdasarkan kontribusi karyawan. Namun demikian, tidak bisa dipungkiri bahwa ternyata masih ada sebanyak 8,7% responden yang menjawab tidak setuju, artinya penilaian kinerja belum adil atau belum sesuai dengan kontribusi yang diberikan karyawan.

Perguruan tinggi memiliki tanggung jawab atas pemberian imbalan yang tujuannya untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Keadilan distributif diantaranya tercermin dalam sistem remunerasi yang sangat erat dengan pemberian imbalan berbasis kinerja atau hasil akhir. Berdasarkan indikator penilaian kinerja sesuai hasil akhir (DJ4), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.4) sebesar 3,8 atau berada pada interval 2,61-3,4

yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa penilaian kinerja sesuai hasil akhir. Sebagian besar responden terbukti 57,9% setuju dan (12,8%) sangat setuju bahwa penilaian kinerja sudah sesuai hasil akhir. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai penilaian kinerja telah adil atau sesuai hasil akhir, namun demikian masih terdapat 22,1% yang menjawab agak setuju bahwa penilaian kinerja sesuai hasil akhir dan 7,2% yang menjawab tidak setuju bahwa penilaian kinerja sesuai hasil akhir. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada sebagian responden yang menilai bahwa penilaian kinerja belum adil atau belum sesuai hasil akhir yang diberikan karyawan.

5.1.2.4 Deskripsi Variabel Keadilan Prosedural

Variabel keadilan prosedural dalam penelitian ini diukur menggunakan tujuh indikator sebagai parameter, yaitu indikator karyawan dapat mengekspresikan dirinya (PJ1), karyawan memiliki pengaruh atas prosedur penilaian kinerja (PJ2), prosedur penilaian kinerja diterapkan secara konsisten (PJ3), prosedur penilaian kinerja tidak mengandung bias (PJ4), prosedur didasarkan pada informasi yang akurat (PJ5), karyawan dapat menyanggah prosedur penilaian kinerja (PJ6), serta prosedur penilaian kinerja sesuai etika dan standar moral (PJ7). Deskripsi rinci mengenai jawaban dari 195 orang responden tentang variabel keadilan prosedural dapat dilihat pada Tabel 5.5.

Tabel 5.5 Statistik Deskriptif Keadilan Prosedural

Indikator	Frekuensi (n)						Persentase (%)						Mean
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total	
PJ1	-	19	38	106	32	195	-	9.7	19.5	54.4	16.4	100	3.8
PJ2	-	12	55	103	25	195	-	6.2	28.2	52.8	12.8	100	3.7
PJ3	1	15	48	109	22	195	0.5	7.7	24.6	55.9	11.3	100	3.7
PJ4	-	17	54	103	21	195	-	8.7	27.7	52.8	10.8	100	3.7
PJ5	-	17	40	118	20	195	-	8.7	20.5	60.5	10.3	100	3.7
PJ6	-	12	45	120	18	195	-	6.2	23.1	61.5	9.2	100	3.7
PJ7	-	11	37	121	26	195	-	5.6	19.0	62.1	13.3	100	3.8
PJ							0.5	7.5	23.2	57.1	12.0		3.7

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Hasil penelitian ini menemukan, ternyata rata-rata responden menyatakan bahwa prosedur penilaian kinerja telah dilakukan secara adil. Nilai rata-rata keseluruhan variabel keadilan prosedural yang diukur dengan tujuh indikator diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,7 berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa organisasi telah berlaku adil secara prosedural. Rata-rata responden juga menyatakan setuju bahwa karyawan dapat mengekspresikan dirinya (rata-rata 3,8), karyawan memiliki pengaruh atas prosedur penilaian kinerja (rata-rata 3,7), prosedur penilaian kinerja telah diterapkan secara konsisten (rata-rata 3,7), prosedur penilaian kinerja tidak mengandung bias (rata-rata 3,7), prosedur didasarkan pada informasi yang akurat (rata-rata 3,7), karyawan dapat menyanggah prosedur penilaian kinerja (rata-rata 3,7), serta prosedur penilaian kinerja sesuai etika dan standar moral (rata-rata 3,8). Hasil ini menunjukkan

bahwa pegawai merasa kebijakan dan sistem administrasi penilaian kinerja serta pelaksanaannya telah diberlakukan secara adil.

Berdasarkan indikator karyawan dapat mengekspresikan dirinya (PJ1), diperoleh nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.5) sebesar 3,8 atau berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan dapat mengekspresikan dirinya. Sebagian besar responden (54,2%) menjawab setuju dan 16,4% menjawab sangat setuju bahwa karyawan dapat mengekspresikan dirinya, dan 19,5% menjawab agak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menganggap penilaian kinerja telah adil, yaitu karyawan dapat mengekspresikan dirinya terhadap prosedur yang berlaku. Pendapat, unjuk kerja, dan bentuk ekspresi diri yang lain sudah dapat diakomodir seperti prosedur kerja, prosedur penilaian yang adil, serta adanya kesempatan bimbingan dan konseling perilaku untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai. Namun demikian masih ada (9,7%) yang menjawab tidak setuju bahwa karyawan dapat mengekspresikan dirinya.

Mendasarkan pada penggunaan indikator karyawan memiliki pengaruh atas prosedur penilaian kinerja (PJ2), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.5) sebesar 3,7 atau berada pada interval 3,4-4,2 mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan memiliki pengaruh atas prosedur kerja. Demikian juga ada 52,8% responden menjawab setuju dan 12,8% menjawab sangat setuju bahwa karyawan

memiliki pengaruh atas prosedur kerja. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai keterlibatan karyawan terhadap prosedur kerja telah diimplementasikan dengan adil. Namun demikian masih ada 28,2% responden yang menjawab agak setuju bahwa karyawan memiliki pengaruh atas prosedur kerja, dan hanya 6,2% yang menjawab tidak setuju. Hal ini disebabkan karena prosedur penilaian kinerja telah banyak diatur oleh otoritas kebijakan dengan sedikit keterlibatan karyawan.

Berdasarkan indikator prosedur penilaian kinerja yang diterapkan secara konsisten (PJ3), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.5) sebesar 3,7 atau berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa prosedur kerja diterapkan secara konsisten. Data menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau 55,9% menjawab setuju dan 11,3% menjawab sangat setuju bahwa prosedur kerja diterapkan secara konsisten. Selanjutnya juga masih terdapat 24,6% responden yang menjawab agak setuju bahwa prosedur kerja telah diterapkan secara konsisten, tidak memihak, berlaku untuk semua pekerja, dan konsisten terhadap waktu. Namun demikian masih ada 8,7% responden yang menjawab tidak setuju bahwa prosedur kerja diterapkan secara konsisten, hal ini menunjukkan bahwa ada persepsi ketidakadilan yaitu prosedur kerja tidak diterapkan secara konsisten atau tidak adil.

Tabel 5.5 juga menunjukkan untuk indikator prosedur penilaian kinerja tidak mengandung bias (PJ4), diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,7 atau berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa prosedur kerja tidak mengandung bias. Salah satu bentuk bias diantaranya berupa kurangnya objektivitas, terlalu “longggar” atau terlalu “ketat”, kecenderungan memberikan nilai hampir sama baik dan sangat baik, bias perilaku paling baru dan bias pribadi. Penilai terlalu “longggar” yaitu kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak atau penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu “ketat” yaitu terlalu kritis atas kinerja seorang. Bias pribadi terjadi karena pengaruh faktor suku, agama, jenis kelamin, dan usia.

Berdasarkan Tabel 5.5 juga menunjukkan bahwa sebagian besar (52,8%) responden menjawab setuju dan 10,8% menjawab sangat setuju bahwa prosedur kerja tidak mengandung bias. Responden lainnya 27,7% menjawab agak setuju bahwa prosedur kerja tidak mengandung bias dan 8,7% tidak setuju bahwa prosedur kerja tidak mengandung bias. Faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas, dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Bias perilaku terbaru yaitu perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama.

Demikian pula untuk indikator prosedur didasarkan pada informasi yang akurat (PJ5), diperoleh nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.5) sebesar

3,7 atau berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa prosedur didasarkan pada informasi yang akurat. Sebagian besar responden atau 60,5% menjawab setuju, 10,3% menjawab sangat setuju, namun demikian juga ada 20,5% yang hanya menjawab agak setuju bahwa prosedur didasarkan pada informasi yang akurat. Prosedur didasarkan pada informasi yang akurat artinya berdasarkan informasi yang jelas kebenarannya, didasarkan bukti-bukti objektif, informasi yang tidak memihak, dan melalui klarifikasi.

Proses penilaian agar sesuai dengan informasi yang akurat dilakukan secara sistematis dan reguler, harian, mingguan, triwulanan, semesteran, dan tahunan. Prosedur penilaian kinerja dipandu oleh pengelola kinerja (unit SDM), penilai kinerja (atasan langsung), dan tim penilai kinerja. Namun demikian penelitian ini menunjukkan bahwa masih ada 8,7% responden yang tidak setuju bahwa prosedur didasarkan pada informasi yang akurat. Hal ini menunjukkan masih adanya ketidakadilan prosedural karena penggunaan informasi yang tidak akurat, seperti dari sumber yang belum tentu benar, informasi yang memihak, dan informasi tanpa klarifikasi.

Pada indikator karyawan dapat menyanggah prosedur penilaian kinerja (PJ6), diperoleh nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.5) sebesar 3,7 atau berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan dapat menyanggah prosedur kerja. Terbukti sebagian besar responden atau 61,5% menjawab

setuju dan 9,2% sangat setuju bahwa karyawan dapat menyanggah prosedur penilaian kinerja, 23,1% responden agak setuju, dan 6,2% sisanya tidak setuju bahwa karyawan dapat menyanggah prosedur penilaian kinerja.

Selanjutnya untuk indikator prosedur penilaian kinerja sesuai etika dan standar moral (PJ7), diperoleh nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.5) sebesar 3,8 atau berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju prosedur kerja sesuai etika dan standar moral. Tabel 5.5 mengkonfirmasi bahwa Sebagian besar responden atau 62,1% menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai prosedur penilaian kinerja telah adil sesuai etika dan standar moral seperti tidak deskriminatif atau tidak memihak. Responden lain bahkan sangat menunjukkan sikap setuju yakni 13,3% dan 19,0% agak setuju, dan sisanya sebanyak 5,6% tidak setuju bahwa prosedur penilaian kinerja sesuai etika dan standar moral. Praktek prosedur penilaian kinerja yang sesuai etika dan standar moral tercermin pada kecenderungan dalam mengedepankan kepentingan pribadi di atas kepentingan umum sehingga belum sesuai nilai moral, tidak benar, tidak adil, dan masih membedakan antara satu orang dengan orang yang lainnya.

4.1.2.5 Deskripsi Variabel Keadilan Interaksional

Variabel keadilan interaksional menggunakan empat indikator sebagai parameter, yaitu indikator karyawan diperlakukan secara bermartabat (IJ1), karyawan diperlakukan penuh perhatian (IJ2), karyawan diperlakukan dengan rasa hormat (IJ3), dan karyawan disediakan akses informasi (IJ4). Deskripsi rinci mengenai jawaban dari 195 orang responden tentang variabel keadilan interaksional dapat dilihat pada Tabel 5.6.

Nilai rata-rata keseluruhan variabel keadilan interaksional yang diukur dari empat indikator diperoleh 3,8 dimana nilai tersebut berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan selama ini organisasi telah adil secara interaksional. Rata-rata responden setuju bahwa karyawan diperlakukan secara bermartabat (rata-rata 3,7), karyawan diperlakukan penuh perhatian (rata-rata 3,8), karyawan diperlakukan dengan rasa hormat (rata-rata 3,9), dan karyawan telah disediakan akses informasi (rata-rata 3,9). Ditinjau dari hubungan antarpersonal, sebagian besar pegawai merasa telah diperlakukan dengan adil dan tercipta lingkungan yang menunjukkan rasa keadilan dalam hubungan kerja antara pegawai dan organisasi. Data tentang indikator dan frekuensi jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 5.6. berikut ini.

Tabel 5.6 Statistik Deskriptif Keadilan Interaksional

Indikator	Frekuensi (n)						Persentase (%)						Mean
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total	
IJ1	-	22	46	98	29	195	-	11.3	23.6	50.3	14.9	100	3.7
IJ2	-	12	42	116	25	195	-	6.2	21.5	59.5	12.8	100	3.8
IJ3	-	12	35	114	34	195	-	6.2	17.9	58.5	17.4	100	3.9
IJ4	-	12	45	94	44	195	-	6.2	23.1	48.2	22.6	100	3.9
IJ							-	7.5	21.5	54.1	16.9		3.8

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan diperlakukan secara bermartabat oleh organisasi. Berdasarkan indikator karyawan diperlakukan secara bermartabat (IJ1), diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,7 (Tabel 5.6) berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan telah diperlakukan secara bermartabat. Sebagian besar responden atau 50,3% menjawab setuju dan 14,9% sangat setuju bahwa karyawan telah diperlakukan secara bermartabat. Jawaban responden lainnya yakni 23,6% menyatakan agak setuju, 11,3% tidak setuju bahwa karyawan telah diperlakukan secara bermartabat.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa karyawan juga telah diperlakukan penuh perhatian oleh organisasi, seperti terkait kebutuhan, hak-hak dan kesejahteraannya. Masih menggunakan Tabel 5.6, untuk indikator karyawan diperlakukan penuh perhatian (IJ2), nilai rata-rata skor sebesar 3,7 atau berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan

bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan telah diperlakukan dengan penuh perhatian. Sebagian besar responden atau 59,5% menjawab setuju, 12,8% sangat setuju, 21,5% agak setuju, dan 6,2% sisanya tidak setuju, hal ini menunjukkan bahwa karyawan menilai belum banyak diperhatikan oleh organisasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pegawai telah diperlakukan dengan rasa hormat oleh organisasi. Berdasarkan indikator karyawan diperlakukan dengan rasa hormat (IJ3), diperoleh nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.6) sebesar 3,9 atau berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan telah diperlakukan dengan rasa hormat. Tabel 5.6 mengkonfirmasi bahwa sebagian besar responden atau 58,5% menjawab setuju, 17,4% sangat setuju, 17,9% agak setuju, dan sebanyak 6,2% sisanya hanya menjawab tidak setuju bahwa karyawan telah diperlakukan dengan rasa hormat.

Sistem Informasi Kinerja adalah tata laksana dan prosedur pengumpulan, pengolahan, analisis, penyajian, pemanfaatan, dan pendokumentasian data kinerja pegawai secara terintegrasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pegawai telah dapat memperoleh akses informasi. Berdasarkan indikator karyawan disediakan akses informasi (IJ4), diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,8 yang berada pada interval 3,4-4,2 dimana hal itu mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju selama ini karyawan disediakan akses

informasi. Sebagian besar responden atau 48,2% menjawab setuju bahwa karyawan telah disediakan akses informasi. Namun demikian ada 22,6% yang sangat setuju, 23,1% agak setuju, dan hanya 6,2% yang menjawab tidak setuju bahwa karyawan disediakan akses informasi.

5.1.2.6 Deskripsi Variabel Pelanggaran Kontrak Psikologis

Deskripsi tentang pelanggaran kontrak psikologis sebagai variabel konteks informal ini memiliki sembilan indikator yang digunakan sebagai parameter, yaitu indikator janji yang dibuat organisasi tidak ditepati (PCB1), janji yang diberikan belum terpenuhi (PCB2), organisasi belum melakukan hal terbaik dalam memenuhi janji (PCB3), organisasi belum memberikan imbalan sebagai janji atas kontribusi (PCB4), organisasi telah banyak melanggar janji (PCB5), karyawan merasa sangat marah terhadap organisasi (PCB6), karyawan merasa dikhianati oleh organisasi (PCB7), kontrak yang telah disepakati bersama telah dilanggar organisasi (PCB8), perlakuan organisasi membuat karyawan frustrasi (PCB9). Berdasarkan jawaban 195 responden, gambaran tentang variabel pelanggaran kontrak psikologis dapat dilihat pada Tabel 5.7.

Selain peraturan, prosedur, dan standar formal, hubungan antara organisasi melalui para pimpinan dengan pegawai juga sering dilakukan melalui hubungan informal, relasional, yang berbentuk janji-janji, harapan, kesepakatan tidak tertulis dalam memotivasi pegawai yang dikenal dengan kontrak psikologis. Kesepakatan tidak tertulis, janji-janji, dan

harapan yang tidak tertulis memberikan peluang untuk tidak dipenuhi atau dilanggar. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kontrak psikologis yang merupakan kesepakatan-kesepakatan informal tidak tertulis antara organisasi melalui para pimpinan terhadap pegawai cenderung tidak ditepati atau mudah dilanggar. Isi dari janji-janji tersebut biasanya terkait dengan pemberian insentif, pelibatan dalam kegiatan adhoc, proyek, promosi jabatan, Pendidikan yang lebih tinggi, dan nilai tambahan dalam penilaian kinerja.

Mengenai analisis deskriptif secara lengkap dan rinci dapat dilihat pada tampilan yang ditunjukkan pada Tabel 5.7 tentang Statistik Deskriptif Pelanggaran Kontrak Psikologis berikut ini.

Tabel 5.7. Statistik Deskriptif Pelanggaran Kontrak Psikologis

Indikator	Frekuensi (n)						Persentase (%)						Mean
	1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total	
PCB1	-	22	67	90	16	195	-	11.3	34.4	46.2	8.2	100	3.5
PCB2	-	16	58	100	21	195	-	8.2	29.7	51.3	10.8	100	3.6
PCB3	-	17	44	116	18	195	-	8.7	22.6	59.5	9.2	100	3.7
PCB4	-	29	63	73	30	195	-	14.9	32.3	37.4	15.4	100	3.5
PCB5	-	12	51	108	24	195	-	6.2	26.2	55.4	12.3	100	3.7
PCB6	-	7	33	109	46	195	-	3.6	16.9	55.9	23.6	100	4.0
PCB7	-	7	32	109	47	195	-	3.6	16.4	55.9	24.1	100	4.0
PCB8	-	14	34	94	53	195	-	7.2	17.4	48.2	27.2	100	4.0
PCB9	-	19	33	92	51	195	-	9.7	16.9	47.2	26.2	100	3.9
PCB							-	8.2	23.6	50.8	17.4		3.8

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Nilai rata-rata keseluruhan variabel pelanggaran kontrak psikologis yang diukur dari sembilan indikator diperoleh 3,8 dimana nilai tersebut berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa organisasi belum sepenuhnya memenuhi kontrak psikologis yang pernah dijanjikan. Nilai rata-rata pelanggaran kontrak psikologis termasuk tinggi, yakni 3,8 dimana nilai tersebut menunjukkan bahwa kontrak psikologis sering terjadi dalam organisasi, akan tetapi karena kontrak psikologis bersifat tidak tertulis, maka sangat mudah dilupakan bahkan tidak dipenuhi. Rotasi pegawai dan pergantian kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor tidak terpenuhinya kontrak psikologis yang dirasakan pegawai.

Rata-rata responden menjawab setuju bahwa selama ini organisasi belum sepenuhnya memenuhi kontrak psikologis, terutama dalam hal yang terkait dengan janji yang dibuat organisasi tidak ditepati (rata-rata 3,5), janji yang diberikan belum terpenuhi (rata-rata 3,6), organisasi belum melakukan hal terbaik dalam memenuhi janji (rata-rata 3,7), organisasi belum memberikan imbalan sebagai janji atas kontribusi (rata-rata 3,5), organisasi telah banyak melanggar janji (rata-rata 3,7), karyawan merasa sangat marah terhadap organisasi (rata-rata 4,0), karyawan merasa dikhianati oleh organisasi (rata-rata 4,0), kontrak yang telah disepakati bersama telah dilanggar organisasi (rata-rata 4,0), dan perlakuan organisasi membuat karyawan frustrasi (rata-rata 3,9).

Hasil penelitian ini menemukan bahwa janji atau kesepakatan tidak tertulis dari organisasi melalui para pimpinan sering tidak ditepati. Berdasarkan indikator janji yang dibuat organisasi tidak ditepati (PCB1), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.7) sebesar 3,5 atau berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan bahwa janji yang dibuat organisasi tidak ditepati. Kemudian Tabel 5.7 juga mengkonfirmasi bahwa sebagian besar responden atau 46,2% terbukti menjawab setuju dan 8,2% sangat setuju bahwa janji yang dibuat organisasi tidak ditepati. Namun demikian, 34,4% responden yang menjawab agak setuju dan 11,3% tidak setuju sehingga hal ini menunjukkan kecenderungan janji yang dibuat organisasi tidak ditepati.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa janji atau kesepakatan tidak tertulis yang dibuat pimpinan sering tidak dipenuhi. Tabel 5.7 menunjukkan bahwa untuk indikator janji yang diberikan belum terpenuhi (PCB2), nilai rata-rata skornya 3,6 atau berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa janji yang diberikan belum terpenuhi. Secara rinci bagaimana sikap responden ternyata sebagian besar atau 51,3% menyatakan setuju dan 10,8% sangat setuju bahwa janji yang diberikan selama ini belum terpenuhi. Namun demikian juga terdapat 29,7% jawaban responden yang menyatakan agak setuju dan 8,2% lainnya menjawab tidak setuju bahwa janji yang diberikan belum terpenuhi, artinya tidak semua janji dilanggar atau tidak dipenuhi oleh organisasi.

Rata-rata responden juga menilai bahwa organisasi belum melakukan hal terbaik dalam memenuhi janji atau kesepakatan tidak tertulis tersebut. Nilai rata-rata skor sebesar 3,7 untuk indikator organisasi belum melakukan hal terbaik dalam memenuhi janji (PCB3) seperti ditunjukkan pada lihat Tabel 5.7 berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa organisasi belum melakukan hal terbaik dalam memenuhi janji.

Data menunjukkan bahwa memang sebagian besar responden atau 59,5% menjawab setuju dan 9,2% sangat setuju bahwa selama ini organisasi belum melakukan hal terbaik dalam memenuhi janji. Demikian juga terdapat 22,6% responden lainnya yang menjawab agak setuju, sedangkan 8,7% sisanya menjawab tidak setuju bahwa organisasi belum melakukan hal terbaik dalam memenuhi janji, dengan kata lain walaupun belum semuanya, selama ini organisasi telah melakukan hal terbaik untuk memenuhi janji-janjinya.

Rata-rata responden juga menilai bahwa pimpinan dan manajemen belum memberikan imbalan atas kontribusi sebagai janji atau kesepakatan tidak tertulis tersebut. Berdasarkan indikator organisasi belum memberikan imbalan sebagai janji atas kontribusi (PCB4), diperoleh nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.7) sebesar 3,5 berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa organisasi belum memberikan imbalan sebagai janji atas kontribusi. Sebagian besar responden atau 37,4% menyatakan setuju dan

15,4% sangat setuju bahwa organisasi belum memberikan imbalan sebagai janji atas kontribusi. Namun demikian setidaknya terdapat 32,3% responden menyatakan agak setuju dan 14,9% lainnya menyatakan tidak setuju bahwa organisasi belum memberikan imbalan sebagai janji atas kontribusi. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa selama ini organisasi sudah memberikan imbalan sebagai janji kepada karyawan walaupun belum semua dipenuhi.

Rata-rata responden juga menilai bahwa organisasi banyak melanggar janji-janji yang bersifat tidak tertulis. Berdasarkan pada penggunaan indikator organisasi telah banyak melanggar janji (PCB5), diketahui nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.7) sebesar 3,7 yang berada pada interval 3,4-4,2 mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa organisasi telah banyak melanggar janji-janji yang bersifat tidak tertulis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau 55,4% menyatakan setuju dan 12,3% sangat setuju bahwa organisasi telah banyak melanggar janjinya. Demikian juga ada 26,2% responden yang hanya menyatakan agak setuju dan 6,2% sisanya tidak setuju bahwa organisasi telah banyak melanggar janji, yang artinya tidak semua janji organisasi dilanggar atau tidak terpenuhi.

Rata-rata responden juga menilai bahwa karyawan sering merasa sangat marah jika pimpinan dan manajemen melanggar janji-janji yang bersifat tidak tertulis. Berdasarkan indikator karyawan merasa sangat marah terhadap organisasi (PCB6), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.7)

sebesar 4,0 atau berada pada interval 3,41-4,2 mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan merasa sangat marah terhadap organisasi. Sebagian besar responden atau 55,9% menjawab setuju dan 23,6% sangat setuju bahwa karyawan merasa sangat marah terhadap organisasi atas pelanggaran kontrak psikologis yang dilakukan. Selain itu, terdapat 16,9% responden lain yang menjawab agak setuju dan sebagian kecil sisanya 3,6% tidak setuju bahwa karyawan merasa sangat marah terhadap organisasi, artinya walaupun janji-janji organisasi tidak dipenuhi, ternyata sebagian kecil karyawan tidak kecewa apalagi marah kepada para pimpinan atau organisasi.

Rata-rata responden juga menilai bahwa karyawan sering merasa dikhianati oleh pimpinan dan manajemen terkait janji-janji yang bersifat tidak tertulis. Demikian pula untuk indikator karyawan yang merasa dikhianati oleh organisasi (PCB7), diperoleh nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.7) sebesar 4,0 atau berada pada interval 3,41-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa karyawan merasa dikhianati oleh organisasi. Sebagian besar responden atau 55,9% menjawab setuju dan 24,1%) sangat setuju, 16,4% agak setuju dan hanya sebagian kecil yakni 3,6% yang tidak setuju bahwa karyawan merasa dikhianati oleh organisasi, artinya tidak semua karyawan merasa dikhianati atas janji-janji yang diterima dari organisasi.

Rata-rata responden juga menilai bahwa kesepakatan tidak tertulis yang telah disepakati bersama sering dilanggar oleh pimpinan dan

manajemen terkait janji-janji yang bersifat tidak tertulis. Berdasarkan indikator kontrak yang telah disepakati bersama telah dilanggar organisasi (PCB8), nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.7) sebesar 4,0 atau berada pada interval 3,41-4,2 mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa kontrak yang telah disepakati bersama telah dilanggar organisasi. Data hasil penelitian menunjukkan ternyata sebagian besar responden atau 48,2% setuju dan bahkan ada 27,2% sangat setuju bahwa kontrak yang telah disepakati bersama telah dilanggar organisasi. Namun demikian juga terdapat 17,4% yang hanya menyatakan agak setuju dan 7,2% tidak setuju bahwa kontrak yang telah disepakati bersama telah dilanggar organisasi, artinya karyawan menganggap hanya sedikit kesepakatan yang dilanggar oleh organisasi.

Selanjutnya rata-rata responden juga menilai bahwa perlakuan organisasi yang melanggar janji-janji yang bersifat tidak tertulis membuat karyawan frustrasi. Pada akhirnya untuk indikator perlakuan organisasi membuat karyawan frustrasi (PCB9), juga diketahui nilai rata-rata skor (lihat Tabel 5.7) sebesar 3,9 yang berada pada interval 3,4-4,2 yang mengindikasikan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju bahwa perlakuan organisasi membuat karyawan frustrasi. Terbukti bahwa sebagian besar responden atau 47,2% menyatakan setuju dan 26,2% sangat setuju bahwa perlakuan organisasi membuat karyawan frustrasi. Namun demikian, masih ada sebagian kecil lainnya yakni 16,9% agak setuju dan 9,7% responden menyatakan tidak setuju bahwa perlakuan

organisasi membuat karyawan frustrasi, artinya tidak semua karyawan walaupun janji-janji organisasi tidak terpenuhi hal tersebut tidak membuat karyawan merasa frustrasi dalam bekerja.

Selanjutnya skor rata-rata PCB dikelompokkan menjadi skor kelompok responden dengan PCB tinggi dan PCB rendah dengan batas nilai (*cut off*) 3,77. Responden dengan nilai rata-rata skor PCB > 3,77 masuk dalam kategori kelompok responden dengan PCB tinggi, sedangkan responden dengan nilai rata-rata skor PCB ≤ 3,77 masuk dalam kategori kelompok responden dengan PCB rendah.

Setelah dikelompokkan sebagai mana tampilan Tabel 5.7a, menunjukkan adanya 85 responden atau 43,6% masuk dalam kelompok PCB rendah dengan skor rata-rata 2,95 dan sisanya 110 responden atau 56,4% masuk dalam kelompok responden dengan PCB tinggi mempunyai skor rata-rata 4,15 atau masuk dalam kategori PCB cukup tinggi. Secara rinci, tinggi-rendahnya pelanggaran kontrak psikologis tersebut dapat dilihat pada tampilan Tabel 5.7a sebagai berikut.

Tabel 5.7a. Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi-Rendah

Kelompok		PCB				Total	Rata-rata
		2	3	4	5		
PCB Rendah	Jumlah (n)	2	44	39	.0	85	3.29
	Persen (%)	2.4	51.8	45.9	.0	100	
PCB Tinggi	Jumlah (n)	0	0	68	42	110	4.15
	Persen (%)	.0	.0	61.8	38.2	100	
Total	Jumlah (n)	2	44	107	42	195	3.88
	Persen (%)	1.0	22.6	54.9	21.5	100	

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Berdasarkan tampilan pada Tabel 5.7a, dapat dideskripsikan bahwa kelompok responden dengan PCB tinggi berarti bahwa responden sering memperoleh janji-janji, harapan, dan kesepakatan tidak tertulis lainnya akan tetapi kesepakatan tidak tertulis tersebut sekaligus sering dilanggar. Kelompok responden dengan PCB rendah dapat terjadi dalam dua situasi, yakni (1) situasi dimana responden tidak pernah atau jarang diberikan janji-janji, harapan, kesepakatan tidak tertulis lainnya dan (2) responden pernah diberikan janji-janji, harapan, dan kesepakatan tidak tertulis lainnya namun sering dipenuhi atau jarang dilanggar.

Demikian juga pada kelompok responden dengan PCB tinggi pada Tabel 5.7a, menunjukkan bahwa jumlah responden yang menjawab sering terjadi pelanggaran ada 6,8% dan sangat sering terjadi pelanggaran setidaknya ada 38,2%. Jumlah tersebut lebih banyak dibandingkan kelompok responden dengan PCB rendah. Pada kelompok responden dengan PCB rendah, responden yang menjawab jarang terjadi pelanggaran ada 2,4% dan cukup jarang terjadi pelanggaran ada 51,8%.

Selanjutnya jika dilihat dari faktor indikator apa yang tergolong tinggi dan rendah terhadap pelanggaran kontrak psikologis dapat dilihat pada Tabel 5.7b sebagai berikut.

Tabel 5.7b. Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi-Rendah

Kelompok	PCB1	PCB2	PCB3	PCB4	PCB5	PCB6	PCB7	PCB8	PCB9	Rata-rata
PCB Rendah	2.99	3.18	3.26	3.07	3.31	3.53	3.53	3.44	3.31	3.29
PCB Tinggi	3.92	4.01	4.03	3.89	4.07	4.35	4.37	4.35	4.35	4.15

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Seperti yang ditampilkan Tabel 5.7b, dapat dideskripsikan bahwa pada kelompok responden dengan PCB tinggi, ternyata indikator yang paling sering terjadi pelanggaran masing-masing adalah karyawan merasa dikhianati oleh organisasi (PCB7 dengan skor rata-rata 4,37), karyawan merasa sangat marah terhadap organisasi (PCB6 skor rata-rata 4,35), kontrak yang telah disepakati bersama telah dilanggar organisasi (PCB8, skor rata-rata 4,37), perlakuan organisasi membuat karyawan frustrasi (PCB9, skor rata-rata 4,37). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kesepakatan-kesepakatan tidak tertulis atau informal sering terjadi pada organisasi formal sekalipun yang mempunyai aturan, prosedur, dan standar secara formal.

Hubungan yang bersifat informal-relasional sering terjadi meskipun organisasi sudah mempunyai aturan formal yang baku (terstandarisasi). Aturan tentang gaji, prosedur kerja, dan prosedur penilaian kinerja juga sudah tersedia, namun tidak semua dapat diatur dalam aturan formal. Sebagai contoh kesepakatan rapat atau pertemuan pada jam tertentu ternyata mundur dari kesepakatan waktu yang diagendakan. Contoh lain adalah pada tugas pekerjaan yang melibatkan tim atau kelompok, dimana kontribusi anggota kelompok sering tidak setara. Beberapa anggota kelompok merasa perannya besar dibandingkan karyawan lain, tetapi penghargaan (*reward*) yang diterima sama sesuai ketentuan-prosedur atau bahkan lebih rendah dari karyawan lain karena karyawan lain lebih dekat dengan pimpinan. Hal ini sering membuat karyawan merasa

dikhianati, merasa kecewa atau marah, kontrak yang telah disepakati bersama telah dilanggar organisasi sehingga membuat frustrasi. Akhirnya, karyawan hanya bekerja sesuai prosedur walaupun sebenarnya dapat lebih dari prosedur yang ada. Sebagai contoh, beberapa pekerjaan yang sebenarnya dapat dikerjakan lebih cepat tetapi karena prosedur waktu yang longgar akhirnya karyawan hanya melakukan pekerjaan sesuai waktu yang disediakan bahkan mundur dari waktu yang ditetapkan.

PNS lebih mengutamakan bagaimana dapat bekerja sesuai dengan aturan formal karena jaminan terpenuhinya hak pegawai sudah pasti. Janji dalam bentuk lisan yang bersifat memotivasi, sangat sulit untuk dibuktikan (Wawancara tanggal 30 Maret 2022:14.30 WIB). Sistem pergantian kepemimpinan juga tidak memungkinkan pemimpin baru melaksanakan kontrak-kontrak psikologis pemimpin sebelumnya (FGD, 10 April: 09.00 wib).

Pada kelompok responden dengan PCB rendah (Tabel 5.7b), indikator yang paling jarang terjadi pelanggaran adalah indikator janji yang dibuat organisasi tidak ditepati (PCB1, skor rata-rata 2,99), janji yang diberikan belum terpenuhi (PCB2, skor rata-rata 3,18), organisasi belum melakukan hal terbaik dalam memenuhi janji (PCB3, skor rata-rata 3,26), organisasi belum memberikan imbalan sebagai janji atas kontribusi (PCB4, skor rata-rata 3,07), organisasi telah banyak melanggar janji (PCB5, skor rata-rata 4,31). Hasil ini menunjukkan bahwa pada kelompok PCB rendah, tidak banyak masalah terkait pemenuhan janji atau

pelanggaran terhadap janji-janji atau harapan atau kesepakatan-kesepakatan yang tidak tertulis. Karyawan karyawan lebih menuntut hak-haknya yang bersifat formal (tertulis) karena dasar hukumnya jelas dan berlaku bagi semua PNS (Wawancara tanggal 30 Maret 2022:14.30 wib), sementara hak-hak yang pernah dijanjikan untuk diberikan tetapi hanya dalam bentuk lisan, karyawan tidak banyak menuntut karena karyawan menyadari apa yang pernah dijanjikan pimpinan lebih dimaksudkan untuk memberi semangat kepada bawahannya dalam bekerja”, (Wawancara tanggal 30 Maret 2022:14.30 wib).

Ditinjau dari jenis kelamin (Tabel 5.7c), tidak banyak perbedaan proporsi PCB tinggi atau rendah antara kelompok responden pria dan wanita. Persentase responden pria yang sering mengalami situasi pelanggaran kontrak psikologis tinggi 56,3% atau lebih tinggi dibandingkan pelanggaran kontrak psikologis rendah yakni 43,8%. Demikian juga persentase responden wanita yang sering mengalami situasi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ada 56,6% lebih banyak dibandingkan pelanggaran kontrak psikologis rendah yakni 3,4%. Hal ini menunjukkan bahwa tidak banyak perbedaan antara pria dan wanita dalam menuntut haknya terkait janji-janji tidak tertulis.

Ditinjau dari pangkat/golongan (Tabel 5.7c), situasi pelanggaran kontrak psikologis tinggi lebih banyak dialami pada kelompok responden golongan III yakni 59,2%. Jumlah tersebut lebih banyak dibandingkan responden golongan IV yakni 52,4% dan golongan II 51.0%. Hal ini dapat

disebabkan pada golongan bawah tidak akan berani menanyakan atau banyak menuntut apa yang pernah dijanjikan pimpinan, karena paham janji lebih bersifat untuk memberi semangat kepada bawahannya (Wawancara tanggal 30 Maret 2022:14.30 wib), sedangkan pada golongan IV sudah pada kondisi nyama dan karir yang lebih baik. Namun demikian, terdapat konsistensi bahwa kelompok responden PCB tinggi lebih banyak dibandingkan PCB rendah pada semua jenjang pangkat/golongan.

Berdasarkan Tabel 5.7c, maka jika ditinjau dari sisi umur situasi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ternyata dialami pada berbagai tingkatan umur, yaitu kelompok responden umur 35-40 tahun sebesar 83,3%, diikuti kelompok umur 45-50 tahun sebesar 65.9%, dan 25-30 tahun sebesar 63.6%. Secara lebih lengkap tentang pelanggaran kontrak psikologis tinggi-rendah berdasarkan jenis kelamin, golongan, dan umur dapat dilihat pada tabel 5.7c sebagai berikut.

Tabel 5.7c. Pelanggaran Kontrak PsikologisTinggi-Rendah Berdasarkan Jenis Kelamin, Golongan dan Umur

		PCB		Total
		Rendah	Tinggi	
Jenis Kelamin				
Pria	Jumlah (n)	49	63	112
	Persen (%)	43.8%	56.3%	100%
Wanita	Jumlah (n)	36	47	83
	Persen (%)	43.4%	56.6%	100%
Total	Jumlah (n)	85	110	195
	Persen (%)	26.1%	33.7%	100%

Golongan				
II	Jumlah (n)	24	25	49
	Persen (%)	49.0%	51.0%	100%
III	Jumlah (n)	51	74	125
	Persen (%)	40.8%	59.2%	100%
IV	Jumlah (n)	10	11	21
	Persen (%)	47.6%	52.4%	100%
Total	Jumlah (n)	85	110	195
	Persen (%)	26.1%	33.7%	100%
Umur				
20-25 thn	Jumlah (n)	2	2	4
	Persen (%)	50.0%	50.0%	100%
25-30 thn	Jumlah (n)	4	7	11
	Persen (%)	36.4%	63.6%	100%
30-35 thn	Jumlah (n)	8	8	16
	Persen (%)	50.0%	50.0%	100%
35-40 thn	Jumlah (n)	3	15	18
	Persen (%)	16.7%	83.3%	100%
40-45 thn	Jumlah (n)	16	17	33
	Persen (%)	48.5%	51.5%	100%
45-50 thn	Jumlah (n)	15	29	44
	Persen (%)	34.1%	65.9%	100%
50 thn keatas	Jumlah (n)	37	32	69
	Persen (%)	53.6%	46.4%	100%
Total	Jumlah (n)	85	110	
	Persen (%)	26.1%	33.7%	100%

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5.7d, maka jika ditinjau dari pengalaman atau masa kerja, situasi pelanggaran kontrak psikologis tinggi hampir dialami oleh semua tingkat pengalaman kerja. Namun demikian, pada masa kerja diatas 35 tahun tidak ditemukan pelanggaran kontrak psikologis tinggi dan hanya ditemukan pelanggaran kontrak psikologis rendah (100%). Konsisten dengan temuan pada pangkat/golongan dan umur, persentas PCB tinggi juga ditemukan pada pengalaman kerja 15-20 tahun yakni 72.2% dan 30-35 tahun sebesar 70.6% dapat dikaitkan jenjang karir, jabatan level menengah, sehingga berpotensi terjadi situasi

PCB tinggi. PCB menurun seiring tingginya jabatan/pangkat/golongan, umur, dan pengalaman kerja.

Demikian pula jika ditinjau dari sisi pendidikan sebagaimana tampilan Tabel 5.7d, situasi pelanggaran kontrak psikologis tinggi banyak dialami oleh responden pegawai pada berbagai jenjang pendidikan, kecuali pada jenjang pendidikan S3 yang hanya 1 orang dengan pelanggaran kontrak psikologis rendah. Ditinjau dari pendapatan, Tabel 5.7d juga menunjukkan bahwa situasi pelanggaran kontrak psikologis tinggi banyak dialami oleh responden pegawai pada berbagai tingkat pendapatan, namun sedikit menonjol pada pendapatan menengah yaitu berkisar 7-8 juta (75,0%).

Secara lebih rinci mengenai pelanggaran kontrak psikologis tinggi-tendah berdasarkan pengalaman kerja, Pendidikan, dan pendapatan dapat dilihat pada Tabel 5.7d berikut ini.

Tabel 5.7d. Pelanggaran Kontrak PsikologisTinggi-Rendah Berdasarkan Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Pendapatan

		PCB		
		Rendah	Tinggi	Total
Pengalaman				
5-10 thn	Jumlah (n)	12	18	30
	Persen (%)	40.0%	60.0%	100%
10-15 thn	Jumlah (n)	11	11	22
	Persen (%)	50.0%	50.0%	100%
15-20 thn	Jumlah (n)	10	26	36
	Persen (%)	27.8%	72.2%	100%
20-25 thn	Jumlah (n)	21	22	43
	Persen (%)	48.8%	51.2%	100%
25-30 thn	Jumlah (n)	24	21	45
	Persen (%)	53.3%	46.7%	100%
30-35 thn	Jumlah (n)	5	12	17
	Persen (%)	29.4%	70.6%	100%
35 thn keatas	Jumlah (n)	2	0	2
	Persen (%)	100.0%	.0%	100%
Total	Jumlah (n)	85	110	326
	Persen (%)	26.1%	33.7%	100%

Pendidikan				
SLTA	Jumlah (n)	25	26	51
	Persen (%)	49.0%	51.0%	100%
Diploma	Jumlah (n)	6	4	10
	Persen (%)	60.0%	40.0%	100%
S-1	Jumlah (n)	40	65	105
	Persen (%)	38.1%	61.9%	100%
S-2	Jumlah (n)	13	15	28
	Persen (%)	46.4%	53.6%	100%
S-3	Jumlah (n)	1	0	1
	Persen (%)	100.0%	.0%	100%
Total	Jumlah (n)	85	110	326
	Persen (%)	26.1%	33.7%	100%
Pendapatan				
2-3 juta	Jumlah (n)	16	16	32
	Persen (%)	50.0%	50.0%	100%
3-4 juta	Jumlah (n)	14	19	33
	Persen (%)	42.4%	57.6%	100%
4-5 juta	Jumlah (n)	20	27	47
	Persen (%)	42.6%	57.4%	100%
5-6 juta	Jumlah (n)	18	19	37
	Persen (%)	48.6%	51.4%	100%
6-7 juta	Jumlah (n)	8	8	16
	Persen (%)	50.0%	50.0%	100%
7-8 juta	Jumlah (n)	3	9	12
	Persen (%)	25.0%	75.0%	100%
8-9 juta	Jumlah (n)	3	5	8
	Persen (%)	37.5%	62.5%	100%
9-10 juta	Jumlah (n)	3	6	9
	Persen (%)	33.3%	66.7%	100%
10 juta keatas	Jumlah (n)	0	1	1
	Persen (%)	.0%	100.0%	100%
Total	Jumlah (n)	85	110	326
	Persen (%)	26.1%	33.7%	100%

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Berdasarkan tampilan Tabel 5.7d, maka ditinjau dari karakteristik responden secara umum situasi pelanggaran kontrak psikologis tinggi dialami oleh berbagai karakteristik responden (pria, wanita, pangkat/golongan, umur, tingkat pendidikan, pengalaman, pendapatan). PCB tinggi ditemukan pada jabatan/pangkat/golongan, umur, pengalaman kerja level menengah dan menurun seiring jabatan/pangkat/golongan, umur, pengalaman kerja level lebih tinggi.

5.1.3 Analisis Tabulasi Silang

Analisis tabulasi silang ini merupakan analisis deskriptif perilaku prokrastinasi dan kepuasan kerja ditinjau dari karakteristik responden. Berdasarkan Tabel 5.8 dapat diketahui perilaku prokrastinasi-kepuasan kerja berdasarkan karakteristik responden. Ditinjau dari jenis kelamin, kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi tidak banyak berbeda berdasarkan jenis kelamin. Persentase karyawan pria yang puas terhadap hasil kerja saat ini yakni 58,0% lebih banyak dibandingkan karyawan wanita 41,0%, namun demikian persentase karyawan pria yang sangat puas dan netral terhadap hasil kerja saat ini ada 21,4% dan 13,4% lebih sedikit dibandingkan karyawan wanita 30,1% dan 19,3%. Persentase karyawan wanita yang sering menunda pekerjaan ada 36,1% atau lebih sedikit dibandingkan karyawan pria yakni 45,5%, namun demikian persentase karyawan wanita yang sering menunda pekerjaan ada 22,9% dan 21,7% lebih banyak dibandingkan karyawan pria yakni 17,9% dan 18,8%. Demikian juga persentase jumlah karyawan pria yang tidak puas dan kurang puas terhadap hasil kerja saat ini ada 0,9% dan 6,3% atau lebih sedikit dibandingkan karyawan wanita 1,2% dan 8,4%, sehingga secara umum kepuasan kerja tidak jauh beda antara karyawan pria dan wanita. Secara lebih rinci hasil tabulasi silang perilaku menunda pekerjaan, kepuasan kerja berdasarkan jenis kelamin, golongan, dan usia dapat dilihat di Tabel 5.8 berikut ini.

Tabel 5.8 Tabulasi Silang Perilaku Prokrastinasi, Kepuasan Kerja berdasarkan Jenis Kelamin, Golongan, dan Usia

			Job Satisfaction					Total	Procrastination Behavior					
			STP	TP	R/N	P	SP		TPn	Kd	R/N	Sr	SSr	Total
Sex	Pria	Frekuensi	1	7	15	65	24	112	3	17	21	51	20	112
		Persen	.9%	6.3%	13.4%	58.0%	21.4%	100%	2.7%	15.2%	18.8%	45.5%	17.9%	100%
	Wanita	Frekuensi	1	7	16	34	25	83	4	12	18	30	19	83
		Persen	1.2%	8.4%	19.3%	41.0%	30.1%	100%	4.8%	14.5%	21.7%	36.1%	22.9%	100%
Total	Frekuensi	2	14	31	99	49	195	7	29	39	81	39	195	
	Persen	1.0%	7.2%	15.9%	50.8%	25.1%	100%	3.6%	14.9%	20.0%	41.5%	20.0%	100%	
Gol.	II	Frekuensi	0	2	6	32	9	49	2	7	14	18	8	49
		Persen	.0%	4.1%	12.2%	65.3%	18.4%	100%	4.1%	14.3%	28.6%	36.7%	16.3%	100%
	III	Frekuensi	2	11	20	58	34	125	4	19	22	53	27	125
		Persen	1.6%	8.8%	16.0%	46.4%	27.2%	100%	3.2%	15.2%	17.6%	42.4%	21.6%	100%
	IV	Frekuensi	0	1	5	9	6	21	1	3	3	10	4	21
		Persen	.0%	4.8%	23.8%	42.9%	28.6%	100%	4.8%	14.3%	14.3%	47.6%	19.0%	100%
Total	Frekuensi	2	14	31	99	49	195	7	29	39	81	39	195	
	Persen	1.0%	7.2%	15.9%	50.8%	25.1%	100%	3.6%	14.9%	20.0%	41.5%	20.0%	100%	
Usia	20-25 thn	Frekuensi	0	0	1	2	1	4	1	1	0	1	1	4
		Persen	.0%	.0%	25.0%	50.0%	25.0%	100%	25.0%	25.0%	.0%	25.0%	25.0%	100%
	25-30 thn	Frekuensi	0	0	3	5	3	11	0	1	4	6	0	11
		Persen	.0%	.0%	27.3%	45.5%	27.3%	100%	.0%	9.1%	36.4%	54.5%	.0%	100%
	30-35 thn	Frekuensi	0	1	2	8	5	16	0	3	6	6	1	16
		Persen	.0%	6.3%	12.5%	50.0%	31.3%	100%	.0%	18.8%	37.5%	37.5%	6.3%	100%
	35-40 thn	Frekuensi	0	0	1	13	4	18	1	2	3	7	5	18
		Persen	.0%	.0%	5.6%	72.2%	22.2%	100%	5.6%	11.1%	16.7%	38.9%	27.8%	100%
40-45 thn	Frekuensi	0	3	2	18	10	33	2	4	5	15	7	33	
	Persen	.0%	9.1%	6.1%	54.5%	30.3%	100%	6.1%	12.1%	15.2%	45.5%	21.2%	100%	
45-50 thn	Frekuensi	0	3	12	15	14	44	3	7	9	15	10	44	
	Persen	.0%	6.8%	27.3%	34.1%	31.8%	100%	6.8%	15.9%	20.5%	34.1%	22.7%	100%	
50 thn keatas	Frekuensi	2	7	10	38	12	69	0	11	12	31	15	69	
	Persen	2.9%	10.1%	14.5%	55.1%	17.4%	100%	.0%	15.9%	17.4%	44.9%	21.7%	100%	
Total	Frekuensi	2	14	31	99	49	195	7	29	39	81	39	195	
	Persen	1.0%	7.2%	15.9%	50.8%	25.1%	100%	3.6%	14.9%	20.0%	41.5%	20.0%	100%	

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Sesuai dengan data pada Tabel 5.8, jika ditinjau dari sisi golongan, maka karyawan golongan II yang merasa puas terhadap pekerjaan saat ini lebih banyak dibandingkan golongan III yakni 65,3% untuk golongan II, 46.4% untuk golongan III, dan sisanya 42.9% golongan IV. Karyawan golongan II yang sangat puas terhadap hasil kerjanya sebesar 18,4% atau lebih sedikit dibandingkan golongan III yakni 27.2%, dan golongan IV

sebesar 28.6%. Karyawan golongan II yang sering menunda pekerjaan lebih sedikit dibandingkan golongan III, yakni 36,7% untuk golongan II, 42,4% untuk golongan III, dan 47,6% untuk golongan IV. Namun demikian golongan III yang sangat sering menunda-nunda pekerjaan lebih banyak dibandingkan golongan II, yakni 21,6% untuk golongan III, 16,3%, dan 19,0% untuk golongan IV.

Selanjutnya karyawan yang puas terhadap pekerjaan saat ini berdasar usia, paling banyak karyawan dengan usia 36-40 tahun atau 2,2%, usia 41-45 tahun 54,5%, dan usia 31-35 tahun 50,0%. Ketidakpuasan kerja paling banyak ditemukan pada karyawan dengan usia diatas 50 tahun yaitu 10,1% dan karyawan dengan usia 40-45 tahun 9,1%. Perilaku karyawan yang sering menunda pekerjaan ditemukan pada rentang usia 25-30 tahun yaitu 54,5%, 41-45 tahun 45,5%, dan di atas 50 tahun ada 44,9%.

Berdasarkan masa kerja, kepuasan kerja paling banyak ditemukan pada karyawan dengan masa kerja antara 15-20 tahun atau 63,9%, 30-35 tahun 58,8% dan 5-10 tahun 56,7%. Ketidakpuasan kerja paling banyak pada karyawan dengan masa kerja antara 10-15 tahun dan perilaku menunda pekerjaan ditemukan lebih banyak pada karyawan dengan masa kerja antara 20-25 tahun atau 67,4%, dan 30-35 tahun 66,7%.

Tabel 5.9 Tabulasi Silang Perilaku Prokrastinasi dan Kepuasan Kerja berdasarkan Masa Kerja, Pendidikan, dan Pendapatan

			Job Satisfaction					Total	Procrastination Behavior					
			STP	TP	R/N	P	SP		TP	Kd	R/N	Sr	SSr	Total
Masa Kerja	5-10 thn	Frekuensi Persen	0 .0%	0 .0%	6 20.0%	17 56.7%	7 23.3%	30 100%	2 6.7%	5 16.7%	9 30.0%	12 40.0%	2 6.7%	30 100%
	10-15 thn	Frekuensi Persen	1 4.5%	3 13.6%	2 9.1%	9 40.9%	7 31.8%	22 100%	0 .0%	3 13.6%	5 22.7%	6 27.3%	8 36.4%	22 100%
	15-20 thn	Frekuensi Persen	0 .0%	0 .0%	5 13.9%	23 63.9%	8 22.2%	36 100%	0 .0%	5 13.9%	9 25.0%	17 47.2%	5 13.9%	36 100%
	20-25 thn	Frekuensi Persen	1 2.3%	3 7.0%	8 18.6%	18 41.9%	13 30.2%	43 100%	2 7.0%	5 11.6%	6 14.0%	18 41.9%	11 25.6%	42 100%
	25-30 thn	Frekuensi Persen	0 .0%	5 11.1%	7 15.6%	22 48.9%	11 24.4%	45 100%	3 4.4%	6 13.3%	7 15.6%	20 44.4%	10 22.2%	45 100%
	30-35 thn	Frekuensi Persen	0 .0%	2 11.8%	2 11.8%	10 58.8%	3 17.6%	17 100%	0 .0%	5 29.4%	2 11.8%	7 41.2%	3 17.6%	17 100%
	35 thn keatas	Frekuensi Persen	0 .0%	1 50.0%	1 50.0%	0 .0%	0 .0%	2 100%	0 .0%	0 .0%	1 50.0%	1 50.0%	0 .0%	2 100%
Total		Frekuensi Persen	2 1.0%	14 7.2%	31 15.9%	99 50.8%	49 25.1%	195 100%	7 3.6%	29 14.9%	39 20.0%	81 41.5%	39 20.0%	195 100%
Pendidikan	SLTA	Frekuensi Persen	0 .0%	3 5.9%	7 13.7%	30 58.8%	11 21.6%	51 100%	1 2.0%	6 11.8%	12 23.5%	20 39.2%	12 23.5%	51 100%
	Diploma	Frekuensi Persen	0 .0%	3 30.0%	1 10.0%	6 60.0%	0 .0%	10 100%	0 .0%	3 30.0%	3 30.0%	3 30.0%	1 10.0%	10 100%
	S-1	Frekuensi Persen	1 1.0%	7 6.7%	17 16.2%	50 47.6%	30 28.6%	105 100%	3 2.9%	17 16.2%	20 19.0%	45 42.9%	20 19.0%	105 100%
	S-2	Frekuensi Persen	1 3.6%	1 3.6%	6 21.4%	13 46.4%	7 25.0%	28 100%	3 10.7%	2 7.1%	4 14.3%	13 46.4%	6 21.4%	28 100%
	S-3	Frekuensi Persen	0 .0%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100%	1 100%	0 .0%	1 100%	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100%
Total		Frekuensi Persen	2 1.0%	14 7.2%	31 15.9%	99 50.8%	49 25.1%	195 100%	7 3.6%	29 14.9%	39 20.0%	81 41.5%	39 20.0%	195 100%
Gaji+Rmn	2-3 juta	Frekuensi Persen	0 .0%	0 .0%	6 18.8%	21 65.6%	5 15.6%	32 100%	0 .0%	4 12.5%	9 28.1%	14 43.8%	5 15.6%	32 100%
	3-4 juta	Frekuensi Persen	0 .0%	4 12.1%	3 9.1%	17 51.5%	9 27.3%	33 100%	1 3.0%	6 18.2%	11 33.3%	6 18.2%	9 27.3%	33 100%
	4-5 juta	Frekuensi Persen	1 2.1%	3 6.4%	8 17.0%	51.1%	23.4%	47 100%	1 2.1%	8 17.0%	4 8.5%	51.1%	21.3%	47 100%
	5-6 juta	Frekuensi Persen	0 .0%	4 10.8%	5 13.5%	20 54.1%	8 21.6%	37 100%	3 8.1%	2 5.4%	10 27.0%	16 43.2%	6 16.2%	37 100%
	6-7 juta	Frekuensi Persen	1 6.3%	2 12.5%	3 18.8%	5 31.3%	5 31.3%	16 100%	1 6.3%	2 12.5%	1 6.3%	8 50.0%	4 25.0%	16 100%
	7-8 juta	Frekuensi Persen	0 .0%	0 .0%	1 8.3%	6 50.0%	5 41.7%	12 100%	0 .0%	3 25.0%	1 8.3%	6 50.0%	2 16.7%	12 100%
	8-9 juta	Frekuensi Persen	0 .0%	0 .0%	2 25.0%	3 37.5%	3 37.5%	8 100%	1 12.5%	2 25.0%	1 12.5%	3 37.5%	1 12.5%	8 100%
	9-10 juta	Frekuensi Persen	0 .0%	1 11.1%	3 33.3%	2 22.2%	3 33.3%	9 100%	0 .0%	2 22.2%	1 11.1%	4 44.4%	2 22.2%	9 100%
	10 juta keatas	Frekuensi Persen	0 .0%	0 .0%	0 .0%	1 100%	0 .0%	1 100%	0 .0%	0 .0%	1 100%	0 .0%	0 .0%	1 100%
Total		Frekuensi Persen	2 1.0%	14 7.2%	31 15.9%	99 50.8%	49 25.1%	195 100%	7 3.6%	29 14.9%	39 20.0%	81 41.5%	39 20.0%	195 100%

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Tabel 5.9 juga mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja membuktikan tidak selalu seiring dengan pendidikan, hal ini ditunjukkan dengan persentase karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan saat ini paling banyak ditemukan pada karyawan dengan pendidikan SLTA yaitu 58,8%, S-3 100%, 1 orang dan diploma 60.0%. Ketidakpuasan kerja paling banyak ditemukan pada karyawan dengan pendidikan diploma 30.0% sedangkan jumlah jawaban ragu-ragu dan tidak puas paling sedikit pada karyawan dengan pendidikan SLTA 5.9%. Sesuai tampilan Tabel 5.9 ternyata responden yang sering 46,4% dan sangat sering 21,4% menunda pekerjaan adalah responden yang berpendidikan S2.

Kepuasan kerja juga tidak selalu seiring dengan pendapatan. Karyawan yang puas terhadap pekerjaan banyak ditemukan pada pendapatan diatas 10 juta per bulan, namun demikian jumlah karyawan yang merasa puas sebanyak 65,6% dan sangat puas 15,6% terhadap hasil kerjanya juga ditemukan pada karyawan dengan pendapatan 2-3 juta per bulan. Sebaliknya jumlah karyawan yang tidak puas paling banyak ditemukan pada karyawan dengan pendapatan tinggi yaitu 9-10 juta atau 11.1% dan 6-7 juta atau 10,8%. Ketidakpuasan kerja tidak ditemukan pada karyawan dengan pendapatan paling rendah yaitu 2-3 juta. Karyawan yang puas ada 50,0% dan sangat puas ada 25,0%, demikian juga yang sering menunda-nunda pekerjaan lebih banyak ditemukan pada karyawan dengan pendapatan 6-7 juta sebagaimana yang ditampilkan pada Tabel 5.9.

Tabulasi silang sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5.8 dan Tabel 5.9 tentang kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi secara dikotomik (dominasi kutub positif-negatif) dapat dirangkum kedalam Tabel 5.10 sebagai berikut.

Tabel 5.10 Rangkuman Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dan Perilaku Menunda Pekerjaan (Dominasi Positif-Negatif)

Faktor/Aspek	Kepuasan Kerja (+)		Perilaku Menunda (-)	
	Puas	Sangat Puas	Sering	Sangat Sering
Pria	65 (58%)	24 (21,4%)	51 (45.5%)	20 (17.9%)
Wanita	34 (41%)	25 (30,1%)	30 (36.1%)	19 (22.9%)
Gol III	58 (46.4%)	34 (27.2%)	53 (42.4%)	27 (21.6%)
Usia diatas 50 th	38 (55.1%)	12 (17.4%)	31 (44.9%)	15 (21.7%)
MK 15-20 th	22 (63.9%)	8 (22.2%)	-	-
MK 25-30 th	-	-	20 (44.4%)	10 (22.2%)
Pendidikan S-1	50 (47.6%)	30 (28.6%)	45 (42.9%)	20 (19.0%)
Gaji 4-5 juta	24 (51.1%)	11 (23.4%)	24 (51.1%)	10 (21.3%)

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Berdasarkan Tabel 5.10 dapat dideskripsikan bahwa jika dilihat dari faktor jenis kelamin ternyata karyawan yang menyatakan puas terhadap pekerjaan saat ini paling banyak yakni pria 65 orang atau 58% dan 24 orang atau 21,4% sangat puas dibandingkan dengan karyawan wanita, yakni 34 (41%) dan 25 (30,1%). Karyawan pria juga menyatakan bahwa sering menunda pekerjaan 51 orang (45.5%) dan sangat sering menunda pekerjaan 20 orang (17.9%). Data tersebut mengkonfirmasi bahwa

ternyata ada kemiripan karyawan pria walaupun puas terhadap hasil kerjanya tapi juga paling sering menunda pekerjaan.

Tabel 5.10 juga menunjukkan bahwa jika dilihat berdasarkan golongan, kepuasan kerja karyawan paling tinggi dirasakan oleh golongan III (Penata) yaitu 58 orang (46.4%) menyatakan puas dan 34 orang (27.2%) merasa sangat puas. Namun demikian walaupun pada golongan III paling dominan yang merasakan puas dan sangat puas tetapi ternyata pada kelompok ini juga yang sering menunda-nunda pekerjaan, yaitu 53 orang (42.4%) dan sangat sering menunda-nunda pekerjaan 27 orang (21.6%).

Karyawan yang merasakan puas atas hasil kerjanya berdasarkan usia, dapat diketahui setidaknya terdapat 38 orang (55.1%) menyatakan puas dan 12 orang (17.4%) sangat puas pada karyawan yang berusia diatas 50 tahun. Pada usia 50 tahun keatas, karyawan yang puas dan sangat puas atas pekerjaannya ternyata juga diikuti oleh seringnya kebiasaan menunda-nunda pekerjaan yakni 31 orang (44.9%) dan 15 orang (21.7%) sangat sering menunda-nunda pekerjaan.

Berdasarkan jenjang pendidikan seperti ditunjukkan pada Tabel 5.10 juga dapat dideskripsikan bahwa karyawan yang bergelar sarjana adalah yang telah merasakan kepuasan kerjanya yakni 50 orang (47.6%) dan 30 orang sisanya (28.6%) merasa sangat puas. Tingginya tingkat kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh karyawan berpendidikan sarjana ternyata tidak diikuti oleh rendahnya perilaku menunda pekerjaan.

Sebaliknya, sebagian besar karyawan yang bergelar sarjana menunjukkan angka paling tinggi dalam menunda-nunda pekerjaan, yaitu 45 orang (42.9%) menyatakan pernah dan sisanya 20 orang (19.0%) menyatakan sering menunda-nunda pekerjaan.

Besaran gaji dan remunerasi lainnya yang diterima karyawan tiap bulan juga mengindikasikan bahwa paling banyak ada 24 orang (51.1%) yang menjawab puas dan 11 orang (23.4%) merasa sangat puas terhadap pekerjaannya saat ini dengan tingkat gaji 4-5 juta per bulan. Jika besaran gaji yang diterima karyawan 4-5 juta per bulan digunakan untuk melihat seberapa tinggi tingkat perilaku menunda pekerjaan di tempat kerja, maka setidaknya terdapat 24 orang (51.1%) yang menjawab sering dan 10 orang (21.3%) yang sangat sering menunda-nunda pekerjaan. Tabulasi silang sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5.8 dan Tabel 5.9 tentang kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi secara dikotomik (dominasi kutub negatif-positif) dapat dilihat pada Tabel 5.11 berikut ini.

Tabel 5.11 Rangkuman Tabulasi Silang Kepuasan Kerja dan Perilaku Menunda Pekerjaan (Dominasi Negatif-Positif)

Faktor/Aspek	Kepuasan Kerja (-)		Perilaku Menunda (+)	
	Sangat TP	Tidak Puas	Tidak Pernah	Kadang
Pria	7 (6.3%)	1 (0,9%)	3 (2.7%)	17 (15.2%)
Wanita	7(8.4%)	1 (1.2%)	4 (4.8%)	12 (14.5%)
Gol III	11 (8.8%)	2 (1.6%)	4 (3.2%)	19 (15.2%)
Usia diatas 50 th	7 (10.1%)	2 (2.9%)	-	11 (15.9%)
MK 10-15 th	1 (4.5%)	5 (11.1%)	3 (4.4%)	6 (13.3%)
Pendidikan S-1	1 (1.0%)	7 (6.7%)	3 (2.9%)	17 (16.2%)
Gaji 4-5 juta	1 (1.0%)	3 (6.4%)	1 (1.0%)	8 (17.0%)

Sumber: diolah dari data kuesioner (2021).

Berdasarkan Tabel 5.11 juga dapat dideskripsikan bahwa jika dilihat dari faktor jenis kelamin ternyata karyawan pria dan wanita hampir sama yang menyatakan sangat tidak puas terhadap hasil kerja saat ini masing-masing 7 orang (6,3%) dan (8,4%). Karyawan wanita lebih banyak jumlahnya 4 (4.8%) dibanding pria 3 orang (2.7%) yang menjawab sangat tidak puas sehingga sering menunda pekerjaan, sedangkan karyawan wanita lebih sedikit 12 orang (14.5%) daripada karyawan pria 17 orang (15.2%) yang sering menunda pekerjaan. Tabel 5.11 juga menunjukkan bahwa jika dilihat berdasarkan golongan, karyawan golongan III (Penata) masih ada 11 orang (8.8 %) merasa sangat tidak puas dan 2 orang (1.6%) merasa tidak puas. Karyawan golongan III masih ada 4 orang (3.2%) dan 19 orang (15.2%) yang sering menunda pekerjaan.

Karyawan yang merasakan sangat tidak puas atas hasil kerjanya berdasarkan usia, paling banyak pada karyawan yang berusia diatas 50 tahun. Pada usia 50 tahun keatas, karyawan yang sangat tidak puas terhadap hasil kerja saat ini ada 7 orang (10.1%) dan tidak puas) atas pekerjaannya ada 2 orang (2.9%). Walaupun masih ada karyawan yang tidak puas, tetapi ternyata tidak diikuti dengan kebiasaan menunda pekerjaan. Namun demikian tetap masih ada 11 orang (15.9%) karyawan yang berusia 50 tahun keatas yang tidak puas sekaligus sering menunda pekerjaan.

Selanjutnya jika dilihat dari aspek masa kerja, Tabel 5.11 juga menunjukkan bahwa setidaknya terdapat dua rentang masa kerja 10-15

tahun yang menunjukkan adanya sikap ketidakpuasan kerja dengan rincian sangat tidak puas 1 (4.5%) dan tidak puas 5 orang (11.1%). Pada karyawan dengan masa kerja 10-15 tahun setidaknya masih ada 3 orang (4.4%) yang menyatakan sering menunda pekerjaan, tapi yang menyatakan sangat sering menunda pekerjaan ada 6 orang (13.3%). Demikian juga berdasarkan jenjang pendidikan seperti ditunjukkan pada Tabel 5.11 juga dapat dideskripsikan bahwa masih ada karyawan yang bergelar sarjana merasa sangat tidak puas atas hasil kerjanya yakni 1 orang (1.0%) dan 7 orang (6.7%) merasa tidak puas. Kelompok karyawan sarjana juga tercatat ada 3 orang (2.9%) yang menjawab bahwa sangat sering menunda pekerjaan, sedangkan karyawan yang menjawab bahwa sering menunda pekerjaan dengan jenjang pendidikan sarjana ini masih ada 17 orang (16.2%).

Besaran gaji dan remunerasi lainnya yang diterima karyawan dengan tingkat gaji antara 4-5 juta per bulan ternyata masih ada 1 orang (1.0%) yang merasa sangat tidak puas atas hasil kerjanya dan 3 orang (6.4%) merasa tidak puas dengan pekerjaan saat ini. Jika besaran gaji yang diterima karyawan 4-5 juta per bulan juga digunakan untuk melihat seberapa tinggi tingkat perilaku menunda pekerjaan di tempat kerja, maka setidaknya ada 1 orang (1.0%) yang menjawab sangat sering menunda-nunda pekerjaan dan 8 orang (17.0%) yang sering menunda-nunda pekerjaan.

5.1.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

1. *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Confirmatory Factor Analysis (CFA) atau analisis faktor digunakan untuk menguji validitas instrumen dari suatu konstruk teoritis. Dalam proses pengujian, suatu indikator dikatakan valid jika pengujian atas nilai *loading factor* di peroleh harga taraf signifikasi (p) < 0,05 (Hair *et al.* 2014). Hasil uji CFA untuk variabel endogen yang meliputi kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi sebagaimana ditampilkan pada Tabel 5.12.

Tabel 5.12 Hasil Uji CFA Konstruk Endogen

Variabel	<i>Loading Factor</i>	ρ	Keterangan
JS1 <--- JS	0,697	***	Valid
JS2 <--- JS	0,727	***	Valid
JS3 <--- JS	0,792	***	Valid
JS4 <--- JS	0,725	***	Valid
JS5 <--- JS	0,750	***	Valid
JS6 <--- JS	0,802	***	Valid
JS7 <--- JS	0,687	***	Valid
JS8 <--- JS	0,701	***	Valid
JS9 <--- JS	0,768	***	Valid
PB1 <--- PB	0,512	***	Valid
PB2 <--- PB	0,831	***	Valid
PB3 <--- PB	0,744	***	Valid
PB4 <--- PB	0,915	***	Valid
PB5 <--- PB	0,915	***	Valid
PB6 <--- PB	0,914	***	Valid

Keterangan: *** signifikan pada level 5%

Sumber: Data primer diolah, 2021. Lampiran 5, hal. 304

Berdasarkan Tabel 5.12 diperoleh hasil uji CFA variabel endogen bahwa dari keseluruhan indikator konstruk endogen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* $\geq 0,5$ atau $p < 0,05$. Dengan demikian hasil tersebut semua indikator konstruk endogen dalam penelitian dinyatakan valid. Kemudian hasil uji CFA untuk variabel

eksogen yang meliputi keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan pelanggaran kontrak psikologis seperti Tabel 5.13.

Tabel 5.13 Hasil Uji CFA Konstruk Eksogen

Variabel	Loading Factor	ρ	Keterangan
DJ1 <--- DJ	0,884	***	Valid
DJ2 <--- DJ	0,881	***	Valid
DJ3 <--- DJ	0,762	***	Valid
DJ4 <--- DJ	0,808	***	Valid
PJ1 <--- PJ	0,809	***	Valid
PJ2 <--- PJ	0,737	***	Valid
PJ3 <--- PJ	0,641	***	Valid
PJ4 <--- PJ	0,720	***	Valid
PJ5 <--- PJ	0,798	***	Valid
PJ6 <--- PJ	0,728	***	Valid
PJ7 <--- PJ	0,798	***	Valid
IJ1 <--- IJ	0,664	***	Valid
IJ2 <--- IJ	0,701	***	Valid
IJ3 <--- IJ	0,852	***	Valid
IJ4 <--- IJ	0,895	***	Valid
PCB1 <--- PCB	0,232	0.002	Valid
PCB2 <--- PCB	0,224	0.002	Valid
PCB3 <--- PCB	0,267	0.002	Valid
PCB4 <--- PCB	0,453	***	Valid
PCB5 <--- PCB	0,676	***	Valid
PCB6 <--- PCB	0,876	***	Valid
PCB7 <--- PCB	0,926	***	Valid
PCB8 <--- PCB	0,847	***	Valid
PCB9 <--- PCB	0,777	***	Valid

Keterangan: *** signifikan pada level 1%.

Sumber : Data primer diolah, 2021. Lampiran 5, hal. 304

Dari Tabel 5.13 diperoleh hasil bahwa keseluruhan indikator konstruk eksogen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki harga taraf signifikansi (p) uji *loading factor* kurang dari 0,05. Berdasarkan hasil tersebut, maka disimpulkan bahwa semua indikator konstruk eksogen dalam penelitian ini dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan seberapa besar suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai berulang-ulang untuk mengukur gejala yang sama dan hasil yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dikatakan reliabel. Dengan kata lain, reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur fenomena yang sama. Penilaian tingkat reliabilitas suatu alat ukur dapat dilihat dari nilai CR (*Construct Reliability*) dan VE (*Variance Extracted*) yang dihasilkan. Apabila diperoleh nilai CR dari perhitungan $\geq 0,70$ dan nilai VE dari perhitungan $\geq 0,50$ (Hair *et al.* 2014), maka alat ukur dari variabel tersebut dinyatakan *reliable*. Hasil perhitungan uji reliabilitas seperti yang ditampilkan pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	CR	VE	Keterangan
DJ	0.902	0.698	Reliabel
PJ	0.800	0.561	Reliabel
IJ	0.683	0.615	Reliabel
PCB	0.897	0.601	Reliabel
JS	0.916	0.547	Reliabel
PB	0.922	0.669	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021. Lampiran 5, hal. 306-308

Berdasarkan Tabel 5.14, nilai CR maupun VE untuk variabel keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interaksioanl, pelanggaran kontrak psikologis, kepuasan kerja, dan perilaku prokrastinasi semua memenuhi kriteria *Construct Reliability* maupun

Variance Extracted. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel reliabel.

5.1.5 Evaluasi Asumsi SEM

Dalam SEM terdapat empat asumsi yaitu jumlah sampel, *outliers*, normalitas, dan multikolinearitas. Evaluasi terhadap empat asumsi SEM tersebut secara singkat akan diuraikan berikut ini.

1. Jumlah Sampel

Jumlah responden yang diperoleh sebanyak 195 orang tenaga kependidikan yang berstatus PNS. Jumlah tersebut telah memenuhi kriteria untuk dilakukan pengujian menggunakan metode SEM, dimana jumlah sampel sesuai dengan rekomendasi oleh Hair *et al.* (2014) yaitu minimal 5 x jumlah indikator. Jumlah indikator penelitian 39 sehingga jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak $5 \times 39 = 195$.

2. Uji Outliers

Outlier dapat dilihat dari *output mahalanobis distance* pada pengujian menggunakan AMOS. Kriteria yang digunakan untuk menilai ada atau tidaknya *outlier* jika nilai $p < 0,05$. Berdasarkan hasil uji *outlier* (Lampiran 5: pg 310) dapat diketahui bahwa tidak ada data nilai yang mempunyai $p < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat *outlier* secara *univariate*.

1) Uji Normalitas

Normalitas mencerminkan bentuk suatu distribusi atas data sejauhmana normal atau tidak normal. Jika suatu distribusi data tidak

membentuk distribusi normal maka hasil analisis dikhawatirkan akan menjadi bias. Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,01 jika *critical ratio* (CR) untuk kemiringan (*skewenes*) atau untuk keruncingan (*curtosis*) tidak lebih dari $\pm 2,58$ (Hair *et al.* 2014).

Berdasarkan normalitas data (Lampiran 5: pg 309) diperoleh hasil uji normalitas data secara *univariate*, dimana mayoritas data berdistribusi normal karena nilai CR yang dihasilkan 1.591 lebih kecil dari ketentuan $\pm 2,58$. Sama halnya dengan normalitas data secara *multivariate* yang menunjukkan bahwa nilai CR tidak melebihi ketentuan $\pm 2,58$, maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian telah berdistribusi normal baik secara *univariat* maupun secara *multivariate*.

5.1.6 Evaluasi *Goodness of Fit Index*

5.1.6.1 Full Model

Keutamaan penggunaan SEM salah satunya adalah dapat dilakukan pengujian kecocokan model empirik terhadap model teoritiknya. Sebagai langkah awal dalam analisis data, perlu dilakukan tahap evaluasi *Goodness of Fit Index* sehingga model yang digunakan benar-benar fit. Pengujian model penelitian ini dilakukan melalui tiga tahap, yakni uji estimasi full model seluruh sampel, estimasi model pada kelompok sampel PCB tinggi, dan estimasi model pada kelompok sampel PCB rendah.

Pengujian kecocokan model menggunakan beberapa indeks kesesuaian (*goodness of fit index*). Model awal memerlukan perbaikan dengan menghapus atau mengkorelasikan beberapa indikator sesuai nilai

modification indices, Sesuai *modification indices*, model perbaikan dilakukan dengan cara menghapus 1 indikator pada X_1 , 2 indikator pada X_2 , 1 indikator pada X_3 , 4 indikator pada Y_1 , dan 2 indikator pada Y_2 . Hasil estimasi *goodness of fit index* full model pada model perbaikan setelah menghapus beberapa indikator yang disajikan dalam Tabel 5.15 dan Gambar 5.1.

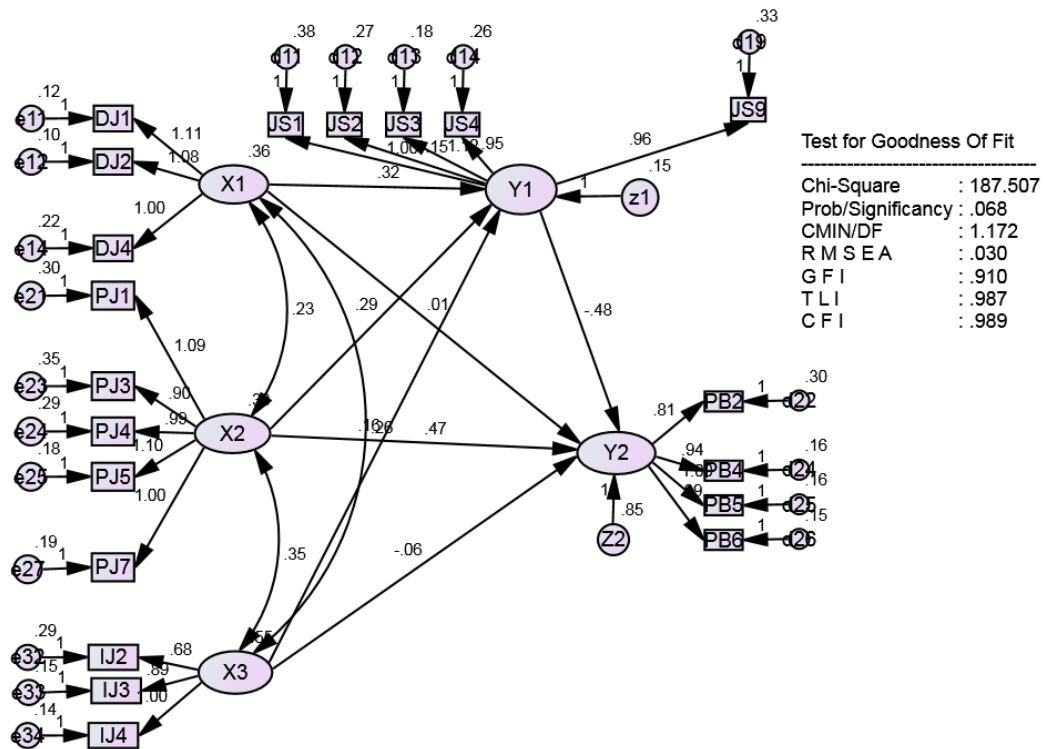
Tabel 5.15 Hasil Uji *Goodness of Fit* Full Model Seluruh Sampel

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>	Full Model	Evaluasi Model
❖ X^2	$\leq 220,69$	187,507	<i>Good Fit</i>
❖ <i>Significancy X^2 (p)</i>	$\geq 0,05$	0,068	<i>Good Fit</i>
❖ CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,172	<i>Good Fit</i>
❖ GFI	$\geq 0,90$	0,910	<i>Good Fit</i>
❖ TLI	$\geq 0,90$	0,987	<i>Good Fit</i>
❖ CFI	$\geq 0,90$	0,989	<i>Good Fit</i>
❖ RMSEA	$\leq 0,08$	0,030	<i>Good Fit</i>

Sumber: Data primer diolah, 2021. Lampiran 5, hal. 311

Pada full model awal (Gambar 5.6 dan Tabel 5.15) menunjukkan bahwa semua parameter yang memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai *chi-square* = 187,507 ($>388,25$) dengan probabilitas sebesar 0,068 ($>0,05$) menunjukkan model fit (sesuai) antara model empirik dan model teoritiknya. Nilai CMIN/DF (*Normed Chi Square*) sebesar $1,172 < 2,00$, nilai GFI (*Goodness of Fit Indeks*) sebesar $0,910 < 0,90$, TLI (*Tucker-Lewis Index*) sebesar $0,987 > 0,90$, CFI (*Comparative Fit Index*) sebesar $0,989 > 0,90$, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) sebesar

0,030 ≤ 0,08. Semua parameter yang mempunyai nilai ideal, yaitu memenuhi kriteria *goodness of fit*.



Gambar 5.6 Estimasi Full Model Seluruh Sampel
Sumber: Data primer diolah, 2021. Lampiran 5, hal. 311

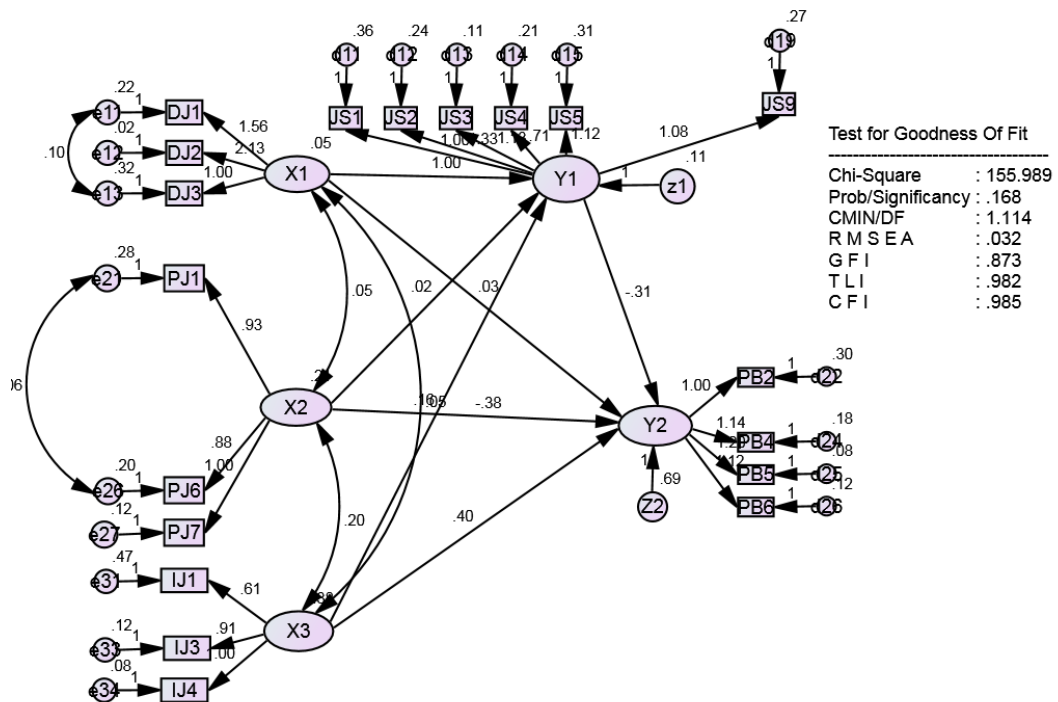
5.1.5.2 Model PCB Tinggi dan Rendah

Hasil estimasi *full model* seluruh sampel, selanjutnya digunakan untuk mengestimasi model untuk kelompok responden yang mengalami konteks (situasi) PCB Tinggi dan konteks PCB Rendah. Model estimasi seluruh sampel (Gambar 5.6) seharusnya bersifat general, bersifat konsisten dan tidak berpengaruh terhadap kenaikan dan penurunan sampel. Namun demikian, estimasi model (Gambar 5.6) setelah dilakukan

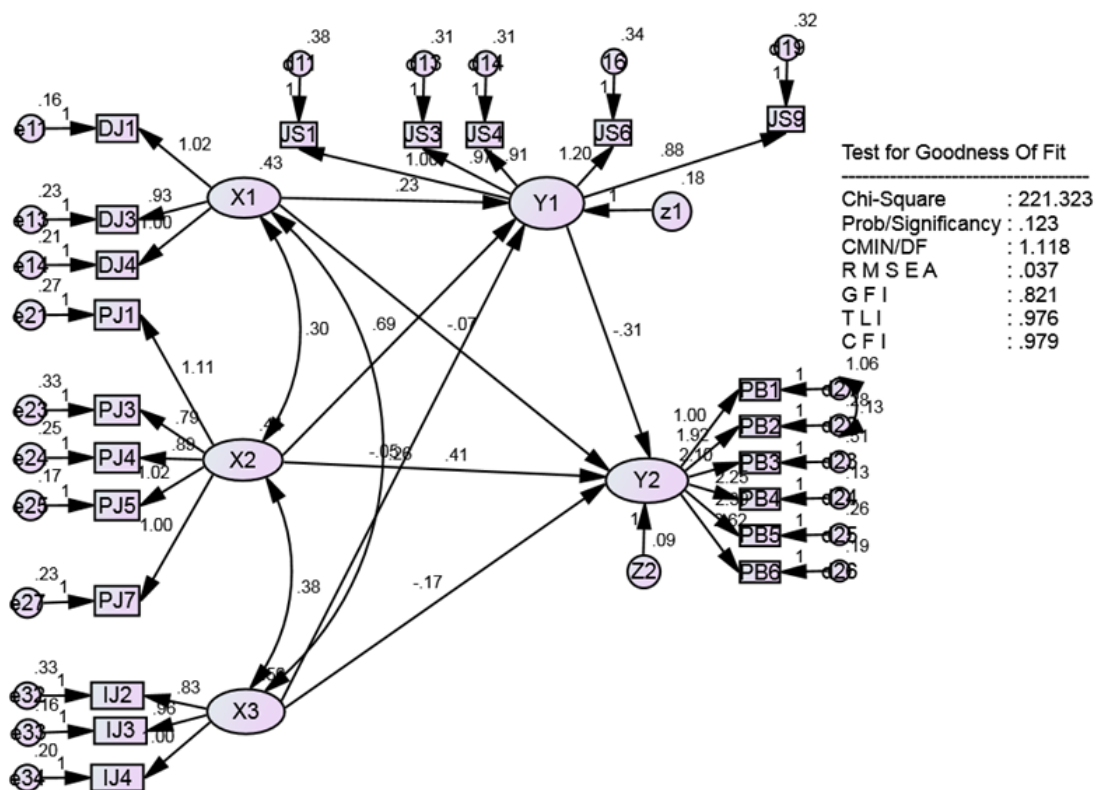
simulasi pada sampel PCB Tinggi dan PCB Rendah tidak memenuhi asumsi *goodness of fit index*.

Hasil simulasi pada kelompok sampel PCB Tinggi dan PCB rendah tidak memenuhi asumsi *goodness of fit index*, dapat disebabkan: (1) ukurans ampel per kelompok yang rendah terutama kelompok PCB rendah (85 responden), (2) variabel PCB tinggi/rendah bersifat situasi yang unik (kasuistik) yang mempunyai karakteristik indikator khusus yang berbeda dengan model seluruh sampel yang bersifat kondisi umum (general). Mempertimbangkan hal tersebut, maka beberapa indikator perlu selanjutnya disusun ulang untuk memenuhi kriteria *goodness of fit index* dengan mengikuti indkes modifikasi pada aplikasi SEM.

.Hasil estimasi *goodness of fit index* dilakukan dengan membandingkan model pada kelompok sampel PCB Tinggi (Gambar 5.7) dan dengan kelompok sampel PCB Rendah (Gambar 5.8) seperti tampilan gambar sebagai berikut.



Gambar 5.7 Estimasi Model Pada kelompok Sampel PCB Tinggi
Sumber: Data primer diolah, 2021. Lampiran 5, hal. 324



Gambar 5.8 Estimasi Model Pada kelompok Sampel PCB Rendah
Sumber: Data primer diolah, 2021. Lampiran 5, hal. 336

Tabel 5.16. menyajikan ringkasan hasil uji *goodness of fit* untuk model struktural yang lengkap yang dapat dilihat dari berbagai aspek, yaitu: *Chi-Square Significancy Probability*, CMIN/DF, GFI, TLI, CFI dan RMSEA. Pada model ke-1 yaitu estimasi model pada kelompok sampel dengan PCB tinggi, menunjukkan bahwa semua mempunyai nilai yang dapat diterima sebagai kriteria *goodness of fit*. Nilai *chi-square* = 155,989 < 388,25 dengan probabilitas sebesar 0,168 > 0,05 menunjukkan model dapat diterima (tidak ada perbedaan dengan model teoritik). Hasil pengujian diperoleh nilai CMIN/DF (*Normed Chi Square*) sebesar 1,114 ≤ 2,00, nilai GFI (*Goodness of Fit Indeks*) sebesar 0,873 ≥ 0,90, TLI (*Tucker-Lewis Index*) sebesar 0,982 ≥ 0,90, CFI (*Comparative Fit Index*) sebesar 0,985 ≥ 0,90, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) sebesar 0,032 ≤ 0,08. Semua parameter mempunyai nilai yang ideal, dan hal ini dapat dikatakan sebagai model yang cukup baik (*Good Fit*), Hair et al., 2010).

Tabel 5.16 Hasil Uji Goodness of Fit Model Multigrup

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	PCB Tinggi	PCB Rendah	Evaluasi Model
❖ X^2	≤ 220,69	155,989	221,323	<i>Good Fit</i>
❖ <i>Significancy X^2 (p)</i>	≥ 0,05	0,168	0,123	<i>Good Fit</i>
❖ CMIN/DF	≤ 2,00	1,114	1,118	<i>Good Fit</i>
❖ GFI	≥ 0,90	0,873	0,821	<i>Good Fit</i>
❖ TLI	≥ 0,90	0,982	0,976	<i>Good Fit</i>
❖ CFI	≥ 0,90	0,985	0,979	<i>Good Fit</i>
❖ RMSEA	≤ 0,08	0,032	0,037	<i>Good Fit</i>

Sumber: Data primer diolah, 2021. Lampiran 5, hal. 324 & 336

Pada model ke-2 yaitu estimasi model pada kelompok sampel dengan PCB rendah juga menunjukkan semua mempunyai nilai yang dapat diterima sebagai kriteria *goodness of fit*. Nilai *chi-square* 221,323 ($<388,25$) dengan probabilitas sebesar 0,123 ($>0,05$) menunjukkan model dapat diterima (tidak ada perbedaan dengan model teoritik). Hasil pengujian diperoleh nilai CMIN/DF (*Normed Chi Square*) sebesar $1,118 \leq 2,00$, nilai GFI (*Goodness of Fit Indeks*) sebesar $0,821 \geq 0,90$, TLI (*Tucker-Lewis Index*) sebesar $0,976 \geq 0,90$, CFI (*Comparative Fit Index*) sebesar $0,979 \geq 0,90$, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) sebesar $0,032 \leq 0,08$. Hasil estimasi model ke-2 secara umum masih mempunyai nilai yang ideal yaitu masih memenuhi *good fit* (Hair *et al.*, 2010). Hal ini menunjukkan ada kesesuaian antara model dan data.

Banyaknya indikator sebagai pengukur persepsi dan sikap pada penelitian ini seperti tampilan Gambar 5.6, 5.7, dan 5.8 dalam pemodelan jumlah indikatornya tidak sama. Sebagaimana Gambar 5.6 yang merupakan estimasi full model seluruh sampel, masing-masing variabel X_1 menggunakan 3 indikator, X_2 menggunakan 4 indikator, X_3 menggunakan 3 indikator, Y_1 menggunakan 5 indikator, dan Y_2 menggunakan 4 indikator. Selanjutnya tampilan Gambar 5.7 yang merupakan estimasi model pada kelompok sampel PCB tinggi untuk X_1 menggunakan 3 indikator, X_2 menggunakan 3 indikator, X_3 menggunakan 3 indikator, Y_1 menggunakan 6 indikator, Y_2 menggunakan 4 indikator. Demikian juga seperti yang

ditunjukkan pada Gambar 5.8 adalah merupakan estimasi model pada kelompok sampel PCB rendah untuk X_1 menggunakan 3 indikator, X_2 menggunakan 5 indikator, X_3 menggunakan 3 indikator, Y_1 menggunakan 5 indikator, Y_2 menggunakan 6 indikator.

Perbedaan jumlah indikator yang digunakan dalam mengukur variabel X_2 pada model kelompok sampel total menggunakan 5 indikator atau sama dengan jumlah indikator yang digunakan pada model kelompok sampel PCB rendah, namun untuk kelompok sampel PCB tinggi menggunakan 3 indikator. Untuk mengukur X_2 dalam kelompok sampel PCB tinggi hanya menggunakan 3 indikator, hal ini karena pada kondisi atau konteks tertentu tidak semua indikator harus digunakan untuk mengukur apa yang akan diukur. Dalam konteks ini untuk mengukur variabel X_2 cukup menggunakan indikator karyawan dapat mengekspresikan dirinya (PJ1), karyawan dapat menyanggah prosedur kerja (PJ6), dan prosedur kerja sesuai etika dan standar moral (PJ7).

Demikian juga jumlah indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Y_1 , pada model kelompok sampel total cukup menggunakan 5 indikator, yakni kompensasi kerja yang diterima karyawan (JS1), sistem karir yang digunakan dalam organisasi (JS2), pengawasan kerja yang diterapkan atasan (JS3), manfaat kerja yang dirasakan karyawan (JS4), dan model komunikasi yang digunakan oleh organisasi (JS9). Walaupun ada persamaan jumlah indikator yang digunakan pada full model dengan model kelompok sampel PCB rendah, tetapi ada beberapa jenis indikator

yang berbeda dalam mengukur Y_1 , yakni pada model kelompok sampel PCB rendah 5 indikator yang digunakan adalah kompensasi kerja yang diterima karyawan (JS1), pengawasan kerja yang diterapkan atasan (JS3), manfaat kerja yang dirasakan karyawan (JS4), prosedur kerja yang dijalankan (JS6), dan model komunikasi yang digunakan oleh organisasi (JS9).

Kemudian untuk model kelompok sampel PCB tinggi menggunakan 6 indikator, yakni kompensasi kerja yang diterima karyawan (JS1), sistem karir yang digunakan dalam organisasi (JS2), pengawasan kerja yang diterapkan atasan (JS3), manfaat kerja yang dirasakan karyawan (JS4), kepuasan terhadap sistem penghargaan dari organisasi (JS5), dan model komunikasi yang digunakan oleh organisasi (JS9).

Perbedaan jumlah indikator yang digunakan juga terjadi pada model pengukuran variabel Y_2 , dimana untuk model kelompok sampel total dan model kelompok sampel PCB tinggi masing-masing hanya menggunakan 4 indikator, yakni sering menunda memulai mengerjakan tugas (PB2), menganggap pekerjaan tidak penting (PB4), orang lain sebagai kambing hitam (PB5), mencari pembenaran menunda pekerjaan (PB6), sedangkan untuk model kelompok sampel PCB rendah menggunakan semua indikator, yakni sering menunda-nunda pekerjaan (PB1), sering menunda memulai mengerjakan tugas (PB2), berusaha menghindari tugas (PB3), menganggap pekerjaan tidak penting (PB4), orang lain sebagai kambing hitam (PB5), dan mencari pembenaran menunda pekerjaan (PB6).

5.1.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk membuktikan atas hipotesis-hipotesis yang telah diajukan pada Bab III. Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini mengacu pada item yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas data yang telah bebas dari *outliers*. Hipotesis akan didukung jika memiliki *p value* < 0,10 (Gelman & Stern, 2006; Gelman, 2012; Figueiredo *et al.*, 2013). Selanjutnya pembahasan mengenai pengujian hipotesis akan dilakukan secara bertahap sesuai dengan urutan hipotesis yang telah diajukan dengan menggunakan angka hasil estimasi seperti yang ditampilkan pada Tabel 5.17 sebagai berikut.

Tabel 5.17 Hasil Uji Estimasi Persamaan Struktural

Arah Var	Sampel Keseluruhan		PCB Tinggi		PCB Rendah	
	β	p	β	p	β	p
X1-Y1	0.316	***	1.002	0.004	0.228	0.130
X2-Y1	0.295	0.046	0.019	0.912	0.689	0.006
X3-Y1	0.157	0.120	0.162	0.144	-0.046	0.812
X1-Y2	0.008	0.967	0.029	0.960	-0.071	0.474
X2-Y2	0.466	0.143	-0.381	0.332	0.410	0.181
X3-Y2	-0.061	0.776	0.404	0.114	-0.173	0.223
Y1-Y2	-0.485	0.024	-0.305	0.304	-0.312	0.047

Sumber: Data primer diolah, 2021. Lampiran 5, hal. 312, 325, 327.

Berdasarkan rangkuman hasil uji estimasi persamaan struktural yang menghasilkan sejumlah nilai beta dan signifikansi, baik sampel keseluruhan maupun sampel terpisah (tinggi-rendah) maka dapat dideskripsikan masing-masing sebagai berikut.

Tabel 5.18 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

	Hipotesis	Kesimpulan
H1.a	Keadilan Distributif berpengaruh Positif terhadap Kepuasan kerja.	Didukung
H1.b	Keadilan Distributif berpengaruh Positif terhadap Kepuasan kerja pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.	Didukung
H2.a	Keadilan Prosedural berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja.	Didukung
H2.b	Keadilan Prosedural berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.	Tidak Didukung
H3.a	Keadilan Interaksional berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja.	Tidak Didukung
H3.b	Keadilan Interaksional berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Kerja pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.	Tidak Didukung
H4.a	Keadilan Distributif berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi.	Tidak Didukung
H4.b	Keadilan Distributif berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.	Tidak Didukung
H5.a	Keadilan Prosedural berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi.	Tidak Didukung
H5.b	Keadilan Prosedural berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.	Tidak Didukung
H6.a	Keadilan Interaksional berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi.	Tidak Didukung
H6.b	Keadilan Interaksional berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.	Tidak Didukung
H7.a	Kepuasan Kerja berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi.	Didukung
H7.b	Kepuasan Kerja berpengaruh Negatif terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.	Tidak Didukung
H8.a	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Perilaku Prokrastinasi.	Didukung
H8.b	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.	Tidak Didukung
H9.a	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Prokrastinasi.	Didukung
H9.b	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.	Tidak Didukung
H10.a	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Prokrastinasi.	Tidak Didukung
H10.b	Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis Tinggi.	Tidak Didukung

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5.18 diatas, maka dapat diketahui bahwa:

H1.a. Hipotesis yang menyatakan keadilan distributif (DJ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (JS) **didukung**, karena taraf signifikansi (p) hasil pengujian sebesar 0,000 (lihat Tabel 5.19) lebih kecil dari 0,10. Artinya keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H1.b. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi **didukung**. Keadilan distributif (DJ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (JS) pada kelompok sampel PCB tinggi ($p = 0,004 < 0,10$), sedangkan pada kelompok sampel PCB rendah pengaruh tersebut tidak signifikan ($p = 0,130$ atau $> 0,10$). Artinya keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis.

H2.a. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan prosedural (PJ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (JS) **didukung**, karena taraf signifikansi (p) hasil pengujian sebesar 0,046 (lihat Tabel 5.19) lebih kecil dari 0,10. Artinya keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2.b. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi **tidak didukung**. Keadilan

prosedural (PJ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (JS) pada konteks PCB tinggi ($p = 0,912 > 0,10$) tetapi keadilan prosedural (PJ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (JS) pada konteks PCB rendah ($p = 0,006 < 0,10$). Artinya keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis.

H3.a. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan interaksional (IJ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (JS) **tidak didukung**, karena taraf signifikansi (p) hasil pengujian sebesar 0,776 (lihat Tabel 5.19) lebih besar dari 0,10. Artinya keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H3.b. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan Interaksional berpengaruh positif terhadap kepuasan Kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi **tidak didukung**. Keadilan interaksional (IJ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (JS), baik pada kelompok sampel dengan PCB tinggi ($p = 0,114 > 0,10$) maupun PCB rendah ($0,223 > 0,10$). Artinya keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada konteks PCB.

H4.a. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan distributif (DJ) berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi (PB) **tidak didukung**, karena taraf signifikansi (p) hasil pengujian sebesar 0,967 (lihat Tabel 5.19) lebih besar dari 0,10. Artinya keadilan

distributif tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku prokrastinasi.

H.4.b. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis. pengaruh negatif keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi akan berbeda dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi **tidak didukung**. Keadilan distributif (DJ) juga tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku prokrastinasi (PB) baik pada konteks PCB tinggi ($p = 0,960 > 0,10$) maupun PCB rendah ($p = 0,474 > 0,10$). Artinya keadilan distributif tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks PCB.

H5.a. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan prosedural (PJ) berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi (PB) **tidak didukung**, karena taraf signifikansi (p) hasil pengujian sebesar 0,143 (lihat Tabel 5.19) lebih besar dari 0,10. Artinya keadilan procedural tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku prokrastinasi.

H5.b. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi **tidak didukung**. Keadilan prosedural (PJ) tidak berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi (PB) baik pada kelompok sampel dengan konteks

PCB tinggi ($p = 0,332 > 0,10$) maupun pada kelompok sampel dengan konteks PCB rendah ($p = 0,181 > 0,10$). Artinya keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks PCB.

H6.a. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan interaksional (IJ) berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi (PB) **tidak didukung**, karena taraf signifikansi (p) hasil pengujian sebesar 0,776 (lihat Tabel 5.19) lebih besar dari 0,10. Artinya keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Prokrastinasi.

H6.b. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan interaksional berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi **tidak didukung**. Keadilan interaksional (IJ) tidak berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi (PB) baik pada kelompok sampel dengan PCB tinggi ($p = 0,114 > 0,10$) maupun pada kelompok sampel dengan PCB rendah ($p = 0,223 > 0,10$). Artinya keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap Perilaku Prokrastinasi pada konteks PCB tinggi.

H7.a. Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja (JS) berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi (PB) **didukung**, karena taraf signifikansi (p) hasil pengujian sebesar

0,024 (lihat Tabel 5.19) lebih kecil dari 0,10. Artinya kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku prokrastinasi.

H7.b. Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi **tidak didukung**. Kepuasan kerja (JS) tidak berpengaruh signifikan ($p = 0,034 > 0,10$) terhadap perilaku prokrastinasi (PB) pada kelompok sampel dengan PCB tinggi, namun justru pengaruh signifikan ($p = 0,047 < 0,10$) pada kelompok sampel dengan PCB rendah. Artinya pengaruh negatif kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi berbeda dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi dan rendah.

H8.a. Hipotesis yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi dapat **didukung**, karena X_1 berpengaruh signifikan terhadap Y_1 ($p = 0,000 < 0,10$) dan Y_1 berpengaruh signifikan terhadap Y_2 ($p = 0,024 < 0,10$), sedangkan pengaruh langsung X_1 terhadap Y_2 pada kondisi PCB tinggi tidak signifikan ($p = 0,967 > 0,10$). Artinya pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi melalui variabel kepuasan kerja.

H8.b. Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi **tidak didukung**. Keadilan distributif ditemukan berpengaruh langsung terhadap

kepuasan kerja pada kelompok sampel dengan PCB tinggi ($p = 0,004 < 0,10$), namun demikian pengaruh langsung kepuasan kerja (JS) terhadap prokrastinasi (PB) tidak signifikan ($p = 0,304 > 0,10$). Artinya kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan distributif signifikan terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks PCB.

H9.a. Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh antara keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi **didukung**, karena X_2 berpengaruh signifikan terhadap Y_1 ($p = 0,046 < 0,10$), Y_1 berpengaruh signifikan terhadap Y_2 ($p = 0,024 < 0,10$), sedangkan pengaruh langsung X_2 terhadap Y_2 tidak signifikan ($p = 0,143 > 0,10$) sedangkan pengaruh langsung Y_1 terhadap Y_2 pada kondisi PCB tinggi juga tidak signifikan ($p = 0,047 > 0,10$). Artinya pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi melalui variabel kepuasan kerja.

H9.b. Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi **tidak didukung**, Keadilan prosedural ditemukan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada kelompok sampel dengan PCB rendah ($p = 0,006 < 0,10$), namun pengaruhnya positif ($\beta = 0.689$), sedangkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku prokrastinasi ($p = 0,047 < 0,10$). Artinya kepuasan kerja

memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks PCB.

H10.a. Hipotesis yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja sebagai mediator pengaruh antara keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi **tidak didukung**, karena X_3 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y_1 ($p = 0,120 > 0,10$), meskipun Y_1 berpengaruh signifikan terhadap Y_2 ($p = 0,024 < 0,10$), sedangkan pengaruh langsung X_3 terhadap Y_2 juga tidak signifikan ($p = 0,776 > 0,10$). Artinya pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi tidak melalui variabel kepuasan kerja.

H10.b. Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi **tidak didukung**. Keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($p = 0,120 > 0,10$) dan perilaku prokrastinasi ($p = 0,776 > 0,10$) baik pada kelompok sampel dengan PCB tinggi ($p = 0,114 > 0,10$) maupun pada kelompok sampel dengan PCB rendah ($p = 0,223 > 0,10$). Artinya pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi tidak melalui variabel kepuasan kerja pada konteks PCB.

5.2 Pembahasan

Sesuai Undang-undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 63, Perguruan Tinggi dalam pengelolaannya dilaksanakan

berdasarkan prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu, serta efektivitas dan efisiensi. Tenaga kependidikan atau karyawan sebagai bagian unsur yang sangat penting dalam implementasi prinsip penjaminan mutu, efektivitas dan efisiensi dalam praktek organisasi pada Perguruan Tinggi. Sebagai institusi pendidikan, Perguruan Tinggi dituntut menghasilkan lulusan yang berkualitas dan bermutu sehingga mampu bersaing di tingkat global.

Faktor efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi sangat penting sebagai prinsip dalam mengelola berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan. Karyawan sebagai bagian dari sumber daya organisasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sikap dan perilaku karyawan yang kreatif, inovatif, produktif, dan menghargai waktu akan membawa kepada kebiasaan (habitiasi) dalam bekerja yang menghasilkan kinerja tinggi. Peran penting karyawan dalam organisasi Perguruan Tinggi diharapkan dapat menghasilkan kinerja tinggi sebagai individu maupun kinerja organisasi.

Kinerja karyawan sangat penting bagi kinerja organisasi Perguruan Tinggi, karena kinerja setiap individu karyawan akan membentuk kinerja organisasi secara keseluruhan yang dicapai melalui sikap, tingginya perilaku produktif, dan rendahnya perilaku kontraproduktif seperti perilaku menunda-nunda pekerjaan. Sikap positif diantaranya tercermin dalam kepuasan karyawan terhadap sistem kompensasi, sistem karir, sistem

pengawasan kerja, manfaat kerja, sistem penghargaan, prosedur kerja, hubungan dengan rekan kerja, kepuasan bekerja di organisasi, dan kepuasan terhadap komunikasi yang dilakukan organisasi (Dhamija *et al.*, 2019).

Kepuasan kerja karyawan dapat dicapai dan perilaku negatif dapat dihindari melalui hubungan yang berkualitas antara organisasi dan karyawan yang tercermin dalam sistem kompensasi yang adil, prosedur kerja yang adil, kualitas hubungan interaksional antara karyawan dan organisasi yang adil (Colquitt, 2001a). Keadilan yang diberikan organisasi baik dalam sistem kompensasi (keadilan distributif), prosedur kerja (keadilan prosedural), dan kualitas hubungan interaksional (keadilan interaksional) berpotensi memberikan insentif dalam membangun iklim yang positif terhadap perilaku produktif dan mengendalikan perilaku kontraproduktif, seperti perilaku menunda-nunda pekerjaan (Khakpour, 2018; Karimi & Andam, 2017) serta menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013; Palaiologos *et al.*, 2011; Tjahjono, 2011b; Tjahjono *et al.*, 2016, 2019). Kepuasan kerja tidak memberikan dampak langsung terhadap perilaku karyawan, tetapi merupakan bagian atau elemen penting dari kinerja organisasi.

5.2.1 Antecedens Kepuasan Kerja

Antecedens kepuasan kerja dapat ditinjau dari teori keadilan. Kepuasan kerja dalam pendekatan teori keadilan tidak hanya membahas

keadilan dalam konteks transaksional yaitu sistem imbal hasil kompensasi (seperti upah, gaji, insentif, fasilitas, keamanan kerja, sistem karir), namun juga relasional seperti dalam keadilan prosedural (prosedur penilaian kinerja) dan interaksional. Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh keadilan distributif dan prosedural, namun tidak dipengaruhi oleh keadilan interaksional.

Keadilan distributif dan prosedural merupakan faktor penting sebagai anteseden kepuasan kerja. Keadilan distributif merupakan faktor dominan terhadap kepuasan kerja. Pada organisasi publik di sektor pendidikan tinggi pada organisasi pendidikan terutama pada tenaga kependidikan yang berstatus sebagai PNS, sistem kompensasi, jenjang karir, prosedur penilaian kinerja, dan prosedur kerja yang mendorong stabilitas jangka panjang dari karyawannya. Sistem ini mempunyai kelebihan dalam kemudahan pengukuran, penilaian, koordinasi dan pengendalian. Selain itu untuk membuat perkiraan besaran berbagai bentuk kompensasi, prosedur penilaian kinerja, sistem karir dan jabatan dalam kurun waktu lama, yakni sejak pegawai diterima sampai memasuki masa pensiun sudah dapat dihitung.

Hasil penelitian menemukan bahwa tidak semua karyawan merasa puas terhadap pekerjaan saat ini. Meskipun sebagian besar responden (58.41% dan 12.66%) puas dan sangat puas terhadap pekerjaan saat ini, tetapi terdapat 9.80% dan 1.18% yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas terhadap pekerjaan saat ini (lihat Tabel 5.2). Perbedaan

kepuasan-ketidakpuasan dapat disebabkan oleh persepsi keadilan yang dirasakan. Sebagian besar responden juga menyatakan bahwa telah terdapat keadilan dalam organisasi, tetapi masih ada responden yang menyatakan tidak adil secara distributif (8,7%), tidak adil secara prosedural (7,8%), dan tidak adil secara interaksional (7,4%).

Karyawan yang menganggap bahwa sistem dirasakan kurang adil akan merasa kecewa (tidak puas) dan berpotensi untuk mengurangi kontribusinya seperti berperilaku menunda-nunda pekerjaan. Hal tersebut yang membuat dimensi keadilan distributif tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku prokrastinasi tetapi melalui mediasi kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan sistem kompensasi-kontribusi (keadilan distributif) dan prosedur penilaian kinerja (keadilan prosedural), tidak adil akan diikuti dengan ketidakpuasan. Berbeda dengan keadilan distributif dan prosedural, keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat disebabkan karena keadilan interaksional lebih relasional, normatif yang menyangkut tentang etika dan moral yang sulit diukur dan diatur dalam aturan, prosedur, dan standar formal.

Keadilan distributif dan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan distributif berpengaruh dominan ($\beta = 0.316$) terhadap kepuasan kerja diikuti keadilan prosedural ($\beta = 0.295$), sedangkan keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat disebabkan karena keadilan distributif dan

prosedural lebih mudah dirasakan, bersifat materiil dan relatif mudah diukur. Argumen ini diperkuat dengan sejumlah hasil wawancara terhadap responden yang mengatakan bahwa:

“Karyawan lebih mudah melihat apa yang nampak (fisik-materiil) sedangkan hal-hal yang sulit dibuktikan (tidak tertulis) mudah dilupakan. Hal-hal yang bersifat formal-tertulis sifatnya given jadi karyawan harus menerima apa adanya. Apa saja yang menjadi hak karyawan diberikan sesuai aturan, maka bagi karyawan hal itu sudah dianggap memenuhi hak dasarnya” (Wawancara tanggal 5 April 2022: 08.00 WIB).

Masih terkait dengan masalah keadilan distributif, pernyataan dari responden lainnya juga memberikan pengakuan yang tidak jauh berbeda dengan responden sebelumnya. Wawancara terhadap PNS pada tanggal 30 Maret 2022 (14.30 wib) secara lugas menyebutkan bahwa:

“Selama ini yang saya lihat, rasakan, dan alami pada umumnya PNS dalam memandang gaji, insentif, tunjangan, dan sejenisnya tidak mempermasalahkan besar-kecilnya jumlah rupiah yang diterima karena semua sudah ada peraturan yang mengaturnya dan dipahami oleh karyawan sejak awal masuk menjadi PNS. Karyawan yang sudah bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya secara baik akan menerima hak-haknya pada waktu yang telah ditentukan (biasanya tanggal 1), sehingga sepanjang hal tersebut dipenuhi karyawan akan merasa puas atas hasil kerjanya”, (Wawancara tanggal 30 Maret 2022: 14.30 wib).

Keadilan distributif dan prosedural juga relatif terukur, sudah diatur dalam sistem penilaian kinerja, serta standar operasional prosedur yang berlaku bagi semua pegawai dalam bekerja. Semakin jelas bahwa hal-hal yang terkait dengan hak-hak pegawai sejak awal sampai pensiun sudah tertulis secara jelas dan bersifat given-apa adanya. Sistem pemberian gaji

dan jenis-jenis kesejahteraan pegawai telah diatur pemerintah, hal ini sesuai dengan pernyataan responden yang mengatakan bahwa:

“Sistem pemberian gaji, remunerasi, dan berbagai jenis kesejahteraan lainnya bagi karyawan telah diatur sesuai jenjang pangkat, golongan, dan masa kerja sehingga besaran pendapatannya ditentukan oleh kinerja karyawan sendiri”, (Wawancara tanggal 6 April 2022:09.00 wib).

Mengenai berbagai hal yang menyangkut hak dan kewajiban pegawai secara jelas tertuang dalam setiap peraturan yang melingkupinya sehingga semua tertulis secara formal. Menggunakan jawaban atas pertanyaan peneliti kepada responden lain terkait keadilan distributif dan keadilan prosedural juga dapat dilihat pada pernyataan yang dirangkum seperti di bawah ini.

“... ya memang begitu, karena semua karyawan dalam bekerja sudah diatur secara jelas tentang apa yang jadi tugas pokok dan fungsinya termasuk hak-haknya, sehingga karyawan tidak begitu mempermasalahkan hubungan-interaksi dengan pimpinannya. Saya menganggap bahwa secara umum hubungan karyawan-pimpinan dalam bekerja tidak begitu dipermasalahkan. Selama ini yang saya rasakan antara pimpinan dan karyawan dalam berinteraksi-komunikasi saling menempatkan diri, bahkan dalam situasi tertentu saling tukar jok-jok dan bergurau lepas untuk mencairkan suasana kerja yang sumpek akibat rutinitas sehari-hari” (Wawancara tanggal 5 April 2022: 08.00 wib).

Hasil wawancara kepada para responden di atas secara argumentatif juga diperkuat dari hasil Focus Group Discussion-FGD yang dilakukan kepada ahli psikolog. Salah seorang pakar psikologi dari Universitas Islam Indonesia-UII (Sus Budiharto, FGD 10 April 2022:09.00

wib) mengemukakan bahwa dalam konteks pemenuhan hak, seperti penghargaan yang bersifat materi (*ektrinsik reward*) memang bagi pegawai akan jauh lebih peka dibandingkan dengan hal-hal yang bersifat intrinsik. Seorang ahli psikologi dari UNY (Rosita Endang Kusmaryani, FGD 10 April:09.00 wib) juga sangat mendukung pernyataan Sus Budiharto. Lebih lanjut Rosita Endang Kusmaryani dalam FGD juga mengemukakan bahwa keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan keadilan yang lebih dapat dipertanggungjawabkan jika dibandingkan dengan keadilan interaksional.

Segala sesuatu yang terkait dengan penghargaan, upah, dan fasilitas yang diterima oleh PNS sebagian besar sudah tertuang dalam peraturan perundang yang dibuat pemerintah dan instansi. Demikian juga dengan prosedur yang berupa aturan-aturan kerja dan kinerja, semua diatur dalam dokumen tertulis sehingga dapat memberikan kejelasan dalam mengarahkan perilaku PNS. PNS (yang notabene adalah orang Indonesia) cenderung lebih dikuasai kontrol eksternal, lebih sensitif terhadap keadilan distributif dan prosedural jika dibandingkan keadilan interaksional.

Rosita Endang Kusmaryani dalam FGD juga menambahkan penjelasan bahwa PNS Indonesia cenderung memiliki regulasi motivasi eksternal, sehingga hal-hal yang berperan menjadi instrumen perilaku (pemberian *reward* yang adil, prosedur pembagian upah yang konsisten) dari luar akan lebih sensitif yang dapat merubah perilaku jika

dibandingkan dengan hal-hal yang sifatnya hanya mengandalkan hubungan interaksi sosial.

5.2.1.1 Keadilan Distributif terhadap Kepuasan Kerja

Penelitian ini menemukan pengaruh positif dan signifikan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja ($p < 0,10$). Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013; Colquitt, 2001a; Tjahjono, 2011b, 2011b; Tjahjono *et al.*, 2016, 2019; Tremblay *et al.*, 2000). yang juga menemukan pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi keadilan distributif yang diterima karyawan diikuti dengan semakin tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin rendah keadilan distributif yang diterima karyawan diikuti dengan semakin rendahnya kepuasan kerja.

Karyawan yang bekerja dan menjadi bagian dari organisasi, bekerja dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan. Kebutuhan tidak hanya berupa materi seperti gaji dan pendapatan lainnya, tetapi juga bersifat non materi seperti karir, prestasi, jabatan, kesempatan pengembangan diri, sosial dan spiritual. Kebutuhan-kebutuhan tersebut dipenuhi melalui bekerja yaitu menggunakan kemampuannya untuk memberikan manfaat bagi lingkungannya. Pada saat bekerja, individu mulai memiliki harapan-harapan dan keyakinan bahwa apa yang menjadi kebutuhannya akan dipenuhi di tempat kerja. Ketidakpuasan muncul ketika ada kesenjangan antara harapan-harapan individu tersebut di

lingkungan organisasi terhadap pemenuhan-pemenuhan kebutuhan yang diterimanya setelah bekerja dalam organisasi.

Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara kontribusi individu dan imbalan yang diterima individu tersebut. Kepuasan kerja terjadi jika imbalan yang diterima individu sama atau lebih besar dari harapan terhadap kontribusi yang diberikan individu terhadap organisasi. Berdasarkan pendekatan *Expectation Theory*, Vroom (1964) bahwa kepuasan kerja diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

Berbasis Teori Keadilan, pada saat karyawan menilai bahwa sistem imbal hasil-kontribusi atau sistem kompensasi karyawan telah diterapkan secara adil, maka akan berpotensi diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja dan begitu pula sebaliknya. Literatur empiris secara umum menemukan hasil yang cenderung konsisten tentang pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja (Abekah-Nkrumah & Atinga, 2013; Colquitt, 2001a; Tjahjono, 2011b, 2011b; Tjahjono *et al.*, 2016, 2019; Tremblay *et al.*, 2000).

Penelitian ini menemukan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0.316$, $p < 0,10$) lebih tinggi dibandingkan keadilan prosedural ($\beta = 0.295$, $p < 0,10$). Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Abekah-Nkrumah & Atinga (2013); Tjahjono (2011b); Tremblay *et al.* (2000) yang juga menemukan bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan pembayaran lebih tinggi

dibandingkan keadilan prosedural. Namun demikian berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Palaiologos et al. (2011); Tjahjono et al. (2016); yang menemukan adanya pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan keadilan distributif.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa penting bagi suatu organisasi untuk memperhatikan sistem imbal hasil-kontribusi yang diberikan kepada tenaga kependidikan di perguruan tinggi karena hal tersebut dapat mempengaruhi pegawai itu sendiri. Jika imbal hasil-kontribusi tidak adil, maka akan menurunkan kepuasan pegawai. Untuk meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara membenahi struktur penggajian, penilaian kinerja, sistem karir sehingga terjadi sistem yang adil.

5.2.1.2 Keadilan Prosedural terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian ini menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($p < 0,10$). Hasil penelitian ini mendukung penelitian Abekah-Nkrumah & Atinga (2013); Colquitt (2001a); Tjahjono (2011b); 2011b; Tjahjono et al. (2016, 2019); Tremblay et al. (2000) yang juga menemukan adanya pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Semakin karyawan menilai prosedur kerja diterapkan secara adil, maka akan diikuti dengan semakin tingginya kepuasan kerja. Sebaliknya, semakin karyawan menilai prosedur

kerja diterapkan secara tidak adil, maka diikuti dengan semakin rendahnya kepuasan kerja.

Pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja lebih tinggi ($\beta = 0.295$) dibandingkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tjahjono *et al.* (2015) yang ditunjukkan besarnya ($\beta = 0,28$), namun demikian temuan ini lebih rendah dibandingkan penelitian lainnya dari Palaiologos *et al.* (2011) yakni $\beta = 0,74$. Prosedur yang adil dapat dilihat dari: mengekspresikan dirinya, karyawan memiliki pengaruh atas prosedur penilaian kinerja, prosedur penilaian kinerja diterapkan secara konsisten, prosedur penilaian kinerja tidak mengandung bias, prosedur penilaian kinerja didasarkan pada informasi yang akurat, karyawan dapat menyanggah prosedur penilaian kinerja, prosedur kerja sesuai etika dan standar moral.

5.2.1.3 Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja

Keadilan interaksional mengacu pada cara di mana karyawan diperlakukan berdasarkan keputusan yang dibuat (Colquitt, 2001a). Menurut Suliman (2007), Hasil penelitian ini menunjukkan kualitas hubungan (interaksi) akan meningkatkan kepuasan. Interaksi dalam hal ini meliputi aspek komunikasi dan informasi. Perhatian manajer yang cukup besar terhadap karyawannya berfungsi untuk menjembatani kesenjangan hubungan antara manajer dengan bawahan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($p > 0,10$). Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Palaiologos *et al.* (2011) sebelumnya yang menemukan adanya pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja. Hubungan interaksional karyawan-organisasi yang diterapkan secara adil, tidak selalu diikuti dengan semakin tinggi-rendahnya kepuasan kerja. Hasil ini dapat disebabkan karena keadilan interaksional lebih bersifat relasional, normatif (etika dan moral) yang sulit diukur dan diatur dalam aturan, prosedur, serta standar formal.

5.2.2 Konsekuensi Ketidakadilan terhadap Kepuasan Kerja dan

Perilaku Prokrastinasi

Hasil penelitian ini menemukan bahwa ketidakadilan secara distributif berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi. Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa secara umum karyawan puas terhadap pekerjaan saat ini, namun demikian perilaku menunda-nunda pekerjaan (perilaku prokrastinasi) merupakan perilaku yang masih sering terjadi dalam organisasi. Berkaitan dengan perilaku prokrastinasi, hasil penelitian ini menemukan bahwa 41,4% pernah menunda pekerjaan dan 17% sering menunda-nunda pekerjaan (lihat Tabel 5.3).

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa rata-rata responden pernah menunda-nunda pekerjaan (rata-rata 3,0), sering menunda memulai mengerjakan tugas (rata-rata 3,6), pernah berusaha menghindari tugas (rata-rata 3,4), sering menganggap pekerjaan tidak penting (rata-rata 3,7), menganggap orang lain sebagai alasan (rata-rata 3,7), dan sering mencari alasan menunda-nunda pekerjaan (rata-rata 3,7). Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya bahwa perilaku menunda-nunda pekerjaan merupakan perilaku yang sering terjadi, tidak hanya di lingkungan akademik (mahasiswa dan siswa) seperti dikatakan Steel (2007), tetapi juga banyak dilakukan oleh para karyawan dalam bekerja di organisasi (Cadena *et al.*, 2011; Foroux, 2020).

Hasil penelitian menemukan bahwa keadilan secara distributif berpengaruh langsung terhadap perilaku prokrastinasi dan melalui mediasi kepuasan kerja. Namun demikian kepuasan kerja tidak memediasi keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi. Penelitian ini menemukan hasil berbeda dibandingkan penelitian Khakpour (2018) dan Karimi & Andam (2017) yang sebelumnya telah menemukan adanya pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap perilaku prokrastinasi. Perbedaan tersebut dapat disebabkan karena perbedaan konteks penelitian.

Keadilan distributif tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku prokrastinasi tetapi melalui mediasi kepuasan kerja, demikian juga kepuasan kerja tidak memediasi keadilan prosedural dan keadilan

interaksional terhadap perilaku prokrastinasi. Hal ini juga dapat disebabkan karena persepsi keadilan tidak langsung mempengaruhi perilaku tetapi melalui sikap. Hasil FGD dengan pakar psikologi UII juga mendukung alasan tersebut, sebagaimana cuplikan di bawah ini.

“Pada saat pegawai diperlakukan adil maupun tidak adil, tidak serta merta berperilaku menunda pekerjaan-tetapi tindakan atau perlakuan organisasi tersebut akan dipersepsikan dahulu kemudian muncul sikap. Bagaimana sikap yang ditunjukkan pegawai atas persepsinya akan menstimulus tindakan atau perilaku prokrastinasi”, (Sus Budiharto, FGD tanggal 10 April 2022:09.00 wib).

Penegasan ahli psikologi Sus Budiharto memperjelas bahwa pada dasarnya para pegawai dalam bekerja akan berperilaku positif atau negatif bukan semata-mata karena perlakuan adil dan tidaknya organisasi, tetapi bagaimana pegawai mempersepsikan tindakan-perlakuan organisasi. Pegawai yang mempersepsikan negatif terhadap organisasi akan diikuti sikap negatif begitu pula sebaliknya, sehingga baik sikap negatif maupun positif akan diikuti tindakan atau perilaku pegawai dalam bekerja.

Pernyataan ahli psikologi Sus Budiharto diperkuat oleh ahli psikologi dari Universitas Negeri Yogyakarta-UNY yang menyebutkan bahwa para PNS dalam bekerja akan lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi karena dilandasi oleh kebutuhan tertentu, baik kebutuhan yang bersifat fisik maupun psikologis. Secara lengkap pendapat yang disampaikan oleh ahli psikologi UNY pada FGD dapat dilihat pada kutipan berikut ini.

“Ketika PNS bekerja dan termotivasi untuk berkinerja dengan baik, seringkali dilandasi oleh kebutuhan tertentu, baik kebutuhan fisik maupun psikologis. Dengan demikian, ketika hasil kerjanya mendapatkan penghargaan sesuai dengan yang diharapkan dan sesuai dengan kebutuhannya, maka akan memberikan kepuasan. Selanjutnya ketika PNS mengalami kepuasan, akan ada dorongan untuk mengerjakan sesegera mungkin pekerjaan berikutnya dengan harapan akan mendapatkan keadilan distributif yang sesuai seperti pengalaman sebelumnya”, (Rosita Endang Kusmaryani, FGD tanggal 10 April 2022:09.00 wib).

Selanjutnya, pengaruh persepsi keadilan terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi hanya terjadi pada keadilan distributif tersebut konsisten dengan temuan pertama yaitu keadilan distributif paling mudah untuk diukur, hal ini mengingat “walupun keadilan distributif tidak secara langsung berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi, tetapi melalui mediasi kepuasan kerja, namun keadilan distributif cukup konsisten sebagai prediktor terhadap variabel konsekuensinya”, Sus Budiharto, FGD 10 April 2022:09.00 wib.

Hasil FGD dari Rosita Endang Kusmaryani, juga mendukung alasan Sus Budiharto tersebut. Rosita Endang Kusmaryani menjelaskan bahwa keadilan prosedural tidak secara langsung berdampak pada pemenuhan kebutuhan yang memberikan kepuasan karena dampak keadilan prosedural tersebut tidak dapat dirasakan secara langsung oleh PNS, sehingga perlu dibangun kepercayaan dan persepsi positif terhadap instansi/organisasi terlebih dahulu. Sedangkan keadilan interaksional lebih banyak ditentukan oleh kepercayaan untuk bisa berdampak pada kepuasan dan prokrastinasi. Namun tampaknya dari beberapa kasus yang

terjadi, kepercayaan yang menjadi pondasi keadilan bagi sebagian PNS ini banyak terabaikan sehingga keadilan interaksional cenderung tidak berdampak pada kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi.

5.2.2.1 Keadilan Distributif terhadap Perilaku Prokrastinasi

Keadilan distributif merupakan perbandingan kontribusi terhadap penghargaan yang meliputi gaji, insentif, pelatihan, masa jabatan, tanggung jawab atau beban kerja dalam organisasi. Berbasis teori keadilan Adam (1963) yang didukung penelitian Khakpour (2018) dan Karimi & Andam (2017), semakin adil sistem kompensasi-kontribusi karyawan dalam organisasi (keadilan distributif) juga akan berpotensi diikuti oleh semakin rendahnya perilaku prokrastinasi dan sebaliknya.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku prokrastinasi ($p > 0,10$). Semakin karyawan menilai adil atau tidak adil terhadap organisasi dalam sistem kompensasi karyawan, tidak diikuti dengan semakin tinggi atau rendahnya perilaku menunda-nunda pekerjaan. Jika menggunakan bahasa yang berbeda, dapat dikatakan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana tertulis dalam kontrak formal dan akan menerima sejumlah hak pada waktunya tanpa berpikir akan melakukan hal-hal yang negatif. Pengakuan dari responden Sukirjo, sangat mendukung argumen di atas sebagaimana yang diungkapkan dalam ringkasan wawancara sebagai berikut.

“... yang ditunggu-tunggu karyawan dalam setiap bulannya adalah gaji dan hak-hak lainnya seperti remunerasi atau bentuk insentif yang lain, hanya itu saja. Saya sudah 30 tahun sebagai PNS, jadi asalkan gaji dan sejenisnya dibayarkan oleh bendahara gaji dengan lancar maka itu sudah sangat membahagiakan hati saya karena memang itulah yang ditunggu-tunggu keluarga saya”. Kalau gaji saya sudah dibayarkan tepat waktu sesuai hak saya, itu sudah cukup. Kalau saya menunda tugas yang menjadi tanggungjawab saya justru akan negatif kepada saya karena penilaian pimpinan menentukan sekali. Jujur saya saja, dalam bekerja saya takut dinilai jelek oleh pimpinan saya. Sama-sama dikenang saat pensiun nanti saya ingin dikenang sebagai karyawan yang rajin, disiplin, dan patuh kepada pimpinan itu saja, (Wawancara tanggal 5 April 2022: 08.00 wib).

Pernyataan atau pengakuan responden di atas diperkuat oleh ahli psikologi Sus Budiharto dari UII yang memberikan pendapatnya dalam FGD bahwa “walupun keadilan distributif tidak secara langsung berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi-tetapi melalui mediasi kepuasan kerja, tetapi keadilan distributif cukup konsisten sebagai prediktor terhadap variabel konsekuensinya”. Lebih lanjut Sus Budiharto pada kesempatan yang sama juga memberikan justifikasi bahwa “pada saat pegawai diperlakukan adil maupun tidak adil, tidak serta merta berperilaku menunda pekerjaan-tetapi tindakan atau perlakuan organisasi tersebut akan dipersepsikan dahulu kemudian muncul sikap”. Bagaimana sikap yang ditunjukkan pegawai atas persepsinya akan menstimulus tindakan atau perilaku prokrastinasi.

Justifikasi ahli psikologi lainnya adalah dari Rosita Endang Kusmaryani yang mengatakan bahwa “ketika PNS bekerja dan termotivasi

untuk berkinerja dengan baik, seringkali dilandasi oleh kebutuhan tertentu, baik kebutuhan fisik maupun psikologis”. Dengan demikian, lanjut Rosita Endang Kusmaryani, ketika hasil kerjanya mendapatkan penghargaan sesuai dengan yang diharapkan dan sesuai dengan kebutuhannya, maka akan memberikan kepuasan. Selanjutnya ketika PNS mengalami kepuasan, akan ada dorongan untuk mengerjakan sesegera mungkin pekerjaan berikutnya dengan harapan akan mendapatkan keadilan distributif yang sesuai seperti pengalaman sebelumnya.

Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Khakpour (2018) dan Karimi & Andam (2017) yang menemukan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian Khakpour (2018) dan penelitian Karimi & Andam (2017) dapat disebabkan karena pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi tidak bersifat langsung tetapi melalui kepuasan kerja. Keadilan atau ketidakadilan yang dirasakan karyawan terhadap prosedur penilaian kinerja berpengaruh terlebih dahulu terhadap kepuasan kerja, selanjutnya kepuasan atau ketidakpuasan kerja mempengaruhi perilaku prokrastinasi. Keadilan prosedural lebih dekat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dibandingkan pengaruh langsungnya terhadap perilaku prokrastinasi.

5.2.2.2 Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Prokrastinasi

Berbasis teori keadilan, pada saat karyawan menilai bahwa prosedur penilaian kinerja diterapkan secara tidak adil, maka karyawan

tersebut akan berpotensi mengevaluasi kontribusinya dengan cara menurunkan/mengurangi perilaku produktif sementara disisi lain meningkatkan/menambah perilaku kontraproduktif seperti perilaku menunda-nunda pekerjaan. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Khakpour (2018) dan Karimi & Andam (2017) menemukan bahwa keadilan prosedural berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi. Keadilan prosedural yaitu bentuk keadilan yang diterima karyawan dari aspek sistem penilaian kinerja, standar penilaian, metode serta bagaimana prosedural atau mekanisme insentif untuk menentukan hasil secara adil.

Penelitian ini menemukan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku prokrastinasi ($\rho > 0,10$). Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian Khakpour (2018) dan Karimi & Andam (2017) yang menemukan adanya pengaruh negatif keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi. Semakin karyawan menilai adil (tidak adil) terhadap organisasi dalam prosedur penilaian kinerja tidak diikuti dengan semakin tinggi (rendahnya) perilaku menunda-nunda pekerjaan. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian Khakpour (2018) dan penelitian Karimi & Andam (2017) dapat disebabkan karena faktor lain seperti: karakteristik personal, karakteristik organisasi dan budaya.

Data hasil wawancara dengan responden dalam menggali dan memperkaya pembahasan hasil penelitian ini akan memperkuat argumen

bahwa dalam praktek organisasi khususnya instansi pemerintah, memiliki kekhasan yang tidak dimiliki oleh organisasi swasta yang sangat berorientasi bisnis. Sebagaimana pengakuan responden yang berhasil diwawancarai, menyatakan bahwa:

“Menurut saya teman-teman karyawan yang bekerja berdasarkan perintah pimpinan dan aturan yang berlaku hanya berusaha agar kerjanya selesai tepat waktu”. Saya sendiri kalau bekerja cuma bagaimana pekerjaan saya bisa dinilai pimpinan secara baik. Penilaian dari pimpinan penting bagi saya karena penilaian tersebut oleh bagian keuangan dijadikan dasar penentuan besarnya remunerasi yang akan saya terima, (Wawancara tanggal 6 April 2022:09.00 wib).

Pernyataan responden dalam mendukung temuan hasil penelitian ini juga diperkuat oleh ahli psikologi Rosita Endang Kusmaryanti yang mengatakan bahwa:

“Keadilan prosedural dan interaksional tidak secara langsung berdampak pada pemenuhan kebutuhan dan memberikan kepuasan”. Sebenarnya ada kemungkinan keadilan prosedural dapat berdampak pada kepuasan kerja dan prokrastinasi, asalkan semua aturan-aturan dapat dilaksanakan secara konsisten. Hal ini karena dampak keadilan prosedural tersebut tidak dapat dirasakan secara langsung oleh PNS maka perlu terbangun kepercayaan dan persepsi positif terhadap instansi/organisasi terlebih dahulu.

Dukungan atas argumen tidak terbuktinya keadilan prosedural dalam mempengaruhi perilaku prokrastinasi, baik dari responden maupun dari ahli psikologi industri-organisasi mengkonfirmasi hasil penelitian ini bahwa keadilan prosedural tidak berperan sebagai prediktor perilaku prokrastinasi pada kasus tenaga kependidikan di PTN DIY.

5.2.2.3 Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Prokrastinasi

Berbasis teori keadilan, pada saat karyawan menilai bahwa hubungan interaksional antara karyawan dan organisasi telah diterapkan secara tidak adil, maka karyawan tersebut akan berpotensi mengevaluasi kontribusinya seperti dengan penurunan perilaku produktif dan peningkatan perilaku kontraproduktif seperti perilaku menunda-nunda pekerjaan. Hasil penelitian Khakpour (2018) menemukan bahwa keadilan interaksional berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi. Semakin tinggi keadilan interaksional yang diterima karyawan yaitu dalam bentuk karyawan diperlakukan secara bermartabat, karyawan diperlakukan penuh perhatian, karyawan diperlakukan dengan rasa hormat, karyawan disediakan akses informasi diikuti dengan semakin rendah perilaku menunda-nunda pekerjaan. Sebaliknya, semakin rendah keadilan interaksional yang diterima karyawan diikuti dengan semakin tingginya perilaku menunda-nunda pekerjaan. Elamin & Tlaiss, (2015) dalam penelitian survei terhadap 250 manajer di berbagai level di Arab Saudi menemukan hanya *Interactional justice* yang berpengaruh terhadap perilaku, sedangkan *distributive justice* dan *procedural justice* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku.

Penelitian ini menemukan bahwa keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku prokrastinasi ($p > 0,10$). Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan penelitian Khakpour (2018) dan Elamin & Tlaiss (2015) yang menemukan adanya pengaruh negatif

keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi. Semakin karyawan menilai adil (tidak adil) terhadap organisasi dalam hubungan interaksional tidak diikuti dengan semakin tinggi (rendahnya) perilaku menunda-nunda pekerjaan. Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian Khakpour (2018) dan penelitian Karimi & Andam (2017) dapat disebabkan karena faktor lain dalam karakteristik personal, karakteristik organisasi dan budaya.

5.2.2.4 Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Prokrastinasi

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan beberapa manfaat dari kepuasan kerja, yaitu individu dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi akan memiliki kinerja yang lebih baik, perilaku positif serta meningkatkan kepuasan hidup. Sedangkan ketika seorang karyawan merasa tidak puas maka karyawan akan mengungkapkannya ke dalam berbagai macam cara, yaitu karyawan dapat mengeluh, membangkang, dan menghindar dari tanggung jawab atau menunda-nunda pekerjaan.

Hubungan antara kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi masih menjadi kesenjangan penelitian. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa individu yang sering menunda-nunda pekerjaan akan menyebabkan pekerjaan menumpuk, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan stress dan kepuasan kerja menurun (Cadena, Schoar, dan Cristea, 2011; Mohsin & Ayub, 2014). Namun demikian, berbasis teori perilaku kognitif, sikap dapat mempengaruhi perilaku. Sikap karyawan

terhadap pekerjaan atau organisasi diantaranya dapat dilihat dari kepuasan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja sebagai sikap dapat berpengaruh terhadap perilaku positif seperti produktif, disiplin, patuh, inovatif, suka menolong seperti pendapat Yahyagil (2015) dan perilaku negatif atau kontra produktif sebagaimana dikatakan oleh Greenidge *et al.* (2014); Zhang dan Deng (2016); seperti perilaku menunda-nunda pekerjaan.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap perilaku prokrastinasi ($p < 0,10$). Semakin karyawan puas terhadap pekerjaan, akan diiringi dengan semakin rendahnya peluang perilaku menunda-nunda pekerjaan. Semakin karyawan tidak puas terhadap pekerjaan, akan diiringi dengan semakin tingginya peluang perilaku menunda-nunda pekerjaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yahyagil (2015); Greenidge *et al.* (2014); Zhang dan Deng (2016); bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap perilaku. Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi penelitian lanjutan tentang efek resiprokal (timbal balik) yaitu perilaku prokrastinasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti dikatakan Cadena, Schoar, dan Cristea (2011); Mohsin & Ayub (2014); dan sebaliknya kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi seperti temuan dalam penelitian ini.

5.2.2.4 Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Distributif terhadap Perilaku Prokrastinasi

Berbasis teori perilaku kognitif, lingkungan eksternal akan mempengaruhi persepsi individu. Persepsi selanjutnya mempengaruhi sikap dan sikap mempengaruhi perilaku. Berbasis teori perilaku tersebut, pengaruh keadilan organisasi terhadap perilaku prokrastinasi bersifat tidak langsung melalui kepuasan kerja. Persepsi terhadap keadilan distributif (imbal hasil-kontribusi) dalam organisasi akan mempengaruhi sikap dalam bentuk kepuasan kerja. Selanjutnya kepuasan kerja akan mempengaruhi perilaku baik perilaku produktif maupun perilaku kontraproduktif, seperti dalam perilaku menunda-nunda pekerjaan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi ($p < 0,10$). Pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi dapat bersifat langsung dan tidak langsung melalui mediasi kepuasan kerja. Keadilan atau ketidakadilan yang dirasakan karyawan terhadap sistem imbal hasil-kontribusi berpengaruh terlebih dahulu terhadap kepuasan kerja, selanjutnya kepuasan atau ketidakpuasan kerja mempengaruhi perilaku prokrastinasi. Karyawan yang merasa organisasi memperlakukan karyawan secara adil dalam sistem imbal hasil-kontribusi (keadilan distributif) akan diikuti dengan tingginya kepuasan kerja dan rendahnya perilaku menunda-nunda pekerjaan. Sebaliknya, karyawan yang merasa organisasi memperlakukan karyawan secara tidak adil dalam sistem imbal

hasil-kontribusi akan diikuti dengan rendahnya kepuasan kerja. Selanjutnya ketidakpuasan berpotensi mendorong perilaku menunda-nunda pekerjaan.

5.2.2.5 Pembahasan Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Prokrastinasi

Berbasis teori perilaku, pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi bersifat tidak langsung melalui kepuasan kerja. Persepsi terhadap keadilan dalam prosedur penilaian kinerja akan mempengaruhi sikap dalam bentuk kepuasan kerja. Selanjutnya kepuasan kerja akan berpotensi mempengaruhi perilaku menunda-nunda pekerjaan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi ($p > 0,10$). Karyawan yang merasa organisasi telah memperlakukan karyawan secara adil dalam sistem prosedur penilaian kinerja tidak selalu diikuti dengan tingginya kepuasan kerja dan rendahnya perilaku menunda-nunda pekerjaan.

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi, namun tidak memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi. Hasil ini dapat disebabkan oleh karakteristik dua tipe keadilan tersebut. Keadilan distributif lebih bersifat transaksional, sedangkan keadilan prosedural lebih bersifat relasional. Peran kepuasan kerja dalam

memediasi pengaruh keadilan terhadap perilaku prokrastinasi lebih bersifat transaksional yang mudah terukur (keadilan distributif) dibanding relasional (keadilan prosedural). Ketidakadilan distributif lebih mudah direspon emosional secara negatif dibandingkan keadilan prosedural terkait proses-proses dalam penilaian kinerja yang didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni.

5.2.2.6 Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Keadilan Interaksional terhadap Perilaku Prokrastinasi

Berbasis teori perilaku kognitif, pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi bersifat tidak langsung tetapi melalui kepuasan kerja. Persepsi terhadap keadilan dalam hubungan interaksional akan mempengaruhi sikap dalam bentuk kepuasan kerja. Selanjutnya kepuasan atau ketidakpuasan kerja akan mempengaruhi perilaku menunda-nunda pekerjaan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi ($p > 0,10$). Hasil ini menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh keadilan terhadap perilaku prokrastinasi lebih bersifat transaksional yang mudah terukur (keadilan distributif) dibanding relasional (keadilan prosedural dan keadilan interaksional).

Karyawan yang merasa organisasi memperlakukan karyawan secara adil dalam hubungan interaksional tidak selalu diikuti dengan

tingginya kepuasan kerja dan rendahnya perilaku menunda-nunda pekerjaan. Sebaliknya, karyawan yang merasa organisasi memperlakukan karyawan secara tidak adil dalam hubungan interaksional tidak selalu diikuti dengan rendahnya kepuasan kerja. Seperti halnya keadilan prosedural, keadilan interaksional terkait hubungan relasional yang didasarkan atas kepaduan tim dan harmoni. Ketidakadilan distributif yang lebih bersifat transaksional lebih mudah direspon emosional secara negatif dibandingkan keadilan prosedural keadilan interaksional terkait hubungan relasional. Hal ini dapat menyebabkan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi, namun tidak memediasi pengaruh keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi.

5.2.3 Konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis

Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja terjadi pada kondisi kontrak legal formal dan kontrak informal yang tidak tertulis (psikologis). Temuan kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh antara keadilan organisasi terhadap perilaku prokrastinasi tersebut dilakukan dalam konteks hubungan antara karyawan-organisasi yang diatur secara formal (kontrak kerja, desain kerja). Pada sisi lain, hubungan kerja antara karyawan dan organisasi tidak hanya diatur oleh kontrak formal, namun juga sering diatur dalam kesepakatan-kesepakatan tidak tertulis atau kontrak psikologis (Gibson *et al.*, 2012; McAuley *et al.*, 2007). Hubungan

antara organisasi dan karyawan tidak hanya bersifat formal-transaksional (legal-ekonomi), tetapi juga melibatkan hubungan yang bersifat informal dan relasional (Ambrozini & Martinelli, 2017; Baker *et al.*, 2002). Hubungan antara individu dan organisasi tertulis dalam aturan formal (kontrak, insentif, otoritas) dan informal (norma sosial, rutinitas, tradisi) (Zenger *et al.*, 2000).

Selain kontrak kerja formal, hubungan karyawan dengan organisasi juga dalam bentuk hubungan informal seperti dalam kontrak psikologis. Berbeda dengan kontrak kerja formal, kontrak psikologis lebih fleksibel dengan memberikan otonomi yaitu membiarkan karyawan mengatur dirinya sendiri, untuk menghasilkan upah yang memadai, dan memiliki pekerjaan yang aman. Kontrak psikologis berpotensi melengkapi kontrak kerja formal yang lebih kaku. Kontrak psikologis dapat memperkuat pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja melalui pemberian otonomi karyawan untuk memberikan sumberdaya yang sulit diatur dalam kontrak formal.

Hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi baik pada seluruh sampel maupun kelompok sampel dengan PCB rendah. Pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja lebih kuat dan signifikan pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi, sedangkan pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi lebih kuat dan signifikan pada konteks pelanggaran kontrak psikologis rendah.

5.2.3.1 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kondisi Pelanggaran Kontrak Psikologis

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa terdapat pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Hasil penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan keadilan distributif terhadap kepuasan kerja pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ($\rho < 0,10$). Pada sisi lain, pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja tidak signifikan pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah ($\rho > 0,10$). Pengaruh antara keadilan distributif terhadap kepuasan kerja menguat pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ($\beta = 1,002$) dibandingkan dengan pelanggaran kontrak psikologis rendah ($\beta = 0,228$). Pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi, maka karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan semakin tidak puas.

Temuan atas hasil ini dapat disebabkan karena pada saat terjadi pelanggaran kontrak psikologis tinggi maka akan meningkatkan respon emosional karyawan sehingga pengaruh keadilan dan ketidakadilan distributif terhadap kepuasan kerja akan semakin tinggi. Sebaliknya, keadilan dan ketidakadilan distributif tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah, karena pelanggaran kontrak psikologis melemahkan pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja.

Berbagai peraturan dan standar formal yang mengatur keadilan distributif secara rinci sudah tertulis dengan jelas dan lugas, sehingga jika

terjadi tindakan ketidakadilan terhadap pegawai akan sangat mudah dibuktikan melalui pendekatan-pendekatan yuridis formal. Setidaknya dari responden yang memberikan pernyataannya terkait dengan hasil penelitian ini cukup memberikan dukungan yang kuat seperti kutipan berikut ini.

“Saya pikir wajar karyawan lebih menuntut hak-haknya yang bersifat formal (tertulis) karena dasar hukumnya jelas dan berlaku bagi semua PNS. Hak-hak yang diatur dalam surat keputusan atau edaran lebih memiliki kekuatan hukum. Dengan dasar tersebut karyawan akan mati-matian memperjuangkan kalau sampai tidak dipenuhi”.

“Sementara hak-hak yang pernah dijanjikan untuk diberikan tetapi hanya dalam bentuk lisan, sangat sulit untuk dibuktikan apalagi karyawan level bawah tidak akan berani menanyakan kepada pimpinannya. Saya juga tidak begitu banyak menuntut apa yang pernah dijanjikan pimpinan, karena saya paham janji pimpinan lebih dimaksudkan untuk memberi semangat kepada bawahannya dalam bekerja”, (Wawancara tanggal 30 Maret 2022:14.30 WIB).

Pada sisi lain keadilan prosedural dan keadilan interaksional sangat sulit untuk dibuktikan apalagi karyawan level bawah tidak akan berani menanyakan kepada pimpinannya jika terdapat ketidakadilan. Para pegawai menyadari akan konsekuensinya sebagai PNS yang segala sesuatunya telah memiliki aturan-aturan formal yang sanksinya jelas apabila melanggar. Pada umumnya PNS akan tetap bekerja secara baik sekalipun mungkin mendapatkan perlakuan yang dirasa kurang adil dari organisasi. Kebanyakan PNS dalam menerima hak-hak dasarnya cenderung lebih bersifat apa adanya (*nrima ing pandhum-jawa*). Argumen

penjelas ini diperkuat oleh pengakuan responden dalam memberikan pernyataannya masing-masing berikut ini.

“Kalau gaji saya sudah dibayarkan tepat waktu sesuai hak saya, itu sudah cukup. Kalau saya menunda tugas yang menjadi tanggungjawab saya justru akan negatif kepada saya karena penilaian pimpinan menentukan sekali. Jujur saya saja, dalam bekerja saya takut dinilai jelek oleh pimpinan saya. Sama-sama dikenang saat pensiun nanti saya ingin dikenang sebagai karyawan yang rajin, disiplin, dan patuh kepada pimpinan itu saja”, (Wawancara tanggal 5 April 2022:08.00 wib).

“Saya tidak pernah mengingat-ingat janji pimpinan, bagi saya pimpinan memberikan arahan dan target kerja tertentu sebagai motivasi agar tujuan tercapai. Memang jujur saya akan senang kalau ada janji yang diwujudkan karena akan menambah pendapatan diluar gaji rutin bulanan”, (Wawancara tanggal 6 April 2022:08.00 wib).

Melalui FGD 10 April 2022, ahli psikologi dari UII, Sus Budiharto mendukung pernyataan responden tersebut. Lebih jauh Sus Budiharto mengemukakan bahwa “PNS lebih takut terhadap peraturan dan prosedur yang bersifat formal-tertulis daripada sekedar memperjuangkan atau mempertanyakan janji-janji yang pernah diberikan oleh organisasi”. Kontrak informal-tidak tertulis atau kontrak psikologis sangat mudah dilupakan karena tidak ada bukti tertulis. Dalam konteks organisasi publik, dalam hal ini tenaga kependidikan yang berstatus PNS lebih mengutamakan bagaimana dapat bekerja sesuai dengan regulasi formal karena jaminan terpenuhinya hak pegawai sudah pasti. Pegawai lebih berpikir pragmatis dan realistis. Mempertanyakan janji-janji organisasi

yang tidak tertulis berpotensi merugikan pegawai itu sendiri karena dianggap sebagai pegawai yang berani dengan atasan.

Demikian juga pakar psikologi dari UNY, Rosita Endang Kusmaryani, mengemukakan bahwa keadilan dalam konteks kontrak tertulis lebih jelas dan mudah untuk dipertanggungjawabkan. Ketika ada pelanggaran dari ketentuan tersebut, akan mudah bagi pihak yang dirugikan atau merasakan ketidakadilan dalam memberikan tuntutan. Pernyataan pakar psikologi Rosita Endang Kusmaryani tersebut mendukung pernyataan pakar psikologi Sus Budiharto sebelumnya.

Rosita Endang Kusmaryani melalui FGD juga menambahkan bahwa kasus pergantian kepemimpinan dalam konteks kontrak tidak tertulis (kontrak psikologis) juga memungkinkan tidak terwujudnya janji-janji yang pernah diberikan kepada pegawai. Secara lebih riil, Rosita Endang Kusmaryani menyebutkan bahwa “sistem pergantian kepemimpinan seringkali tidak memungkinkan pemimpin baru melaksanakan kontrak-kontrak psikologis pemimpin sebelumnya”, sehingga PNS yang menjadi bawahannya menjadi terlukai dengan kondisi tersebut.

5.2.3.2 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kondisi Pelanggaran Kontrak Psikologis.

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Hasil penelitian menemukan keadilan prosedural

tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ($p > 0,10$), tetapi keadilan prosedural berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah ($p > 0,10$). Pengaruh antara keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja menguat pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah ($\beta = 0,689$) dibandingkan tidak adanya pelanggaran kontrak psikologis tinggi ($\beta = 0,019$). Pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah, karyawan yang merasa telah diperlakukan adil akan semakin puas.

Berbeda dengan keadilan distributif, keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah. Perbedaan tersebut dapat disebabkan karena karakteristik dua dimensi keadilan tersebut. Keadilan distributif lebih bersifat transaksional, sedangkan keadilan prosedural lebih bersifat relasional. Pelanggaran kontrak psikologis rendah menunjukkan hubungan yang harmoni. Hal ini menguatkan pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, keadilan dan ketidakadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi, karena pelanggaran kontrak psikologis tinggi melemahkan pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja.

5.2.3.3 Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kondisi Pelanggaran Kontrak Psikologis

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa terdapat pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Hasil penelitian menemukan keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi dengan ($p > 0,10$) maupun pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah ($p > 0,10$).

Berbeda dengan keadilan distributif dan keadilan prosedural yang mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dalam kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi dan rendah. Keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi maupun rendah. Perbedaan tersebut dapat disebabkan karena karakteristik ketiga dimensi keadilan tersebut. Keadilan distributif lebih bersifat transaksional, keadilan prosedural lebih bersifat relasional namun masih terkait dengan prosedur penilaian kinerja (masih dapat terukur), sedangkan keadilan interaksional lebih relasional dan sulit terukur. Keadilan interaksional menunjukkan kualitas hubungan yang terkait dengan aspek etika dan norma sosial dalam organisasi. Hal ini yang menyebabkan keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi maupun rendah.

5.2.3.4 Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Perilaku Prokrastinasi Pada Kondisi Pelanggaran Kontrak Psikologis

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa terdapat pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Hasil penelitian menemukan keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku prokrastinasi baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ($p > 0,10$) maupun pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah ($p > 0,10$). Temuan hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis penelitian. Hasil ini dapat disebabkan pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi tidak langsung tetapi melalui mediasi kepuasan kerja baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi maupun rendah.

5.2.3.5 Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Prokrastinasi Pada Kondisi Pelanggaran Kontrak Psikologis

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa terdapat pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Hasil penelitian menemukan keadilan prosedural tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku prokrastinasi baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ($p > 0,10$) maupun pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah ($p > 0,10$). Temuan hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis penelitian. Hasil ini dapat disebabkan hanya keadilan distributif sensitif pengaruhnya

terhadap perilaku prokrastinasi. Hal itupun terjadi melalui mediasi kepuasan kerja. Sedangkan keadilan prosedural yang bersifat relasional tidak mempengaruhi perilaku prokrastinasi. Keadilan atau ketidakadilan secara prosedural hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi tidak menyebabkan perilaku menunda-nunda pekerjaan.

5.2.3.6 Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Perilaku Prokrastinasi Pada Kondisi Pelanggaran Kontrak Psikologis

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa terdapat pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Hasil penelitian menemukan keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku prokrastinasi baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ($p > 0,10$) maupun pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah ($p > 0,10$).

Temuan hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis penelitian. Hasil ini dapat disebabkan karena keadilan distributif sensitif pengaruhnya terhadap perilaku prokrastinasi melalui mediasi kepuasan kerja. Sedangkan keadilan interaksional dan keadilan prosedural yang bersifat relasional tidak mempengaruhi perilaku prokrastinasi.

5.2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Prokrastinasi Pada Kondisi Pelanggaran Kontrak Psikologis

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Pembahasan pada sub bab sebelumnya juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi pada seluruh sampel ($p < 0,10$). Pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku prokrastinasi ($p > 0,10$).

Temuan hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku prokrastinasi dalam kondisi formal (tanpa kontrak psikologis). Kondisi hubungan informal (seperti kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi atau rendah) tidak mempengaruhi perilaku menunda-nunda pekerjaan. Kepuasan kerja mempengaruhi perilaku prokrastinasi dalam hubungan formal tanpa kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi atau rendah.

5.2.3.8 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap Perilaku Prokrastinasi Pada Kondisi Pelanggaran Kontrak Psikologis

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Penelitian ini menemukan hasil bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan distributif

terhadap perilaku prokrastinasi baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ($\rho > 0,10$) maupun pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah ($\rho > 0,10$).

Temuan hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa ketidakadilan mempengaruhi ketidakpuasan dan perilaku menunda-nunda pekerjaan kondisi transaksional (keadilan distributif) dan formal (tanpa kontrak psikologis). Kondisi hubungan informal (seperti ada tidaknya pelanggaran kontrak psikologis) tidak mempengaruhi perilaku menunda-nunda pekerjaan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi dalam hubungan formal tanpa kondisi pelanggaran atau pemenuhan kontrak psikologis (pertukaran sosial).

5.2.3.9 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Perilaku Prokrastinasi Pada Kondisi Pelanggaran Kontrak Psikologis

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Penelitian ini menemukan hasil bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ($\rho > 0,10$) maupun pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah ($\rho > 0,10$).

Temuan hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis penelitian. Hasil ini dapat disebabkan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi dalam kondisi transaksional (keadilan distributif) dan formal (tanpa kontrak psikologis). Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi dalam kondisi relasional (keadilan prosedural dan transaksional) dan formal (kontrak psikologis tinggi dan rendah).

5.2.3.10 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Keadilan Interaksional Terhadap Perilaku Prokrastinasi pada Kondisi Pelanggaran Kontrak Psikologis

Hipotesis penelitian ini menduga bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi. Penelitian ini menemukan hasil bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi baik pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis tinggi ($p > 0,10$) maupun pada kondisi pelanggaran kontrak psikologis rendah ($p > 0,10$).

Temuan hasil penelitian ini tidak mendukung hipotesis penelitian. Hasil ini dapat disebabkan kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku prokrastinasi dalam kondisi transaksional (keadilan distributif) dan formal (tanpa kontrak psikologis). Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh keadilan terhadap perilaku prokrastinasi dalam

kondisi relasional (keadilan prosedural dan transaksional) dan formal (kontrak psikologis tinggi dan rendah).

BAB VI

P E N U T U P

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan serangkaian proses penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan hasil uji hipotesis, penelitian ini menemukan beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan anteseden kepuasan kerja, sedangkan keadilan interaksional bukan merupakan anteseden kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan dalam hal ini berpengaruh negatif terhadap perilaku prokrastinasi. Dengan kata lain karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan diiringi dengan perilaku menunda-nunda pekerjaan, sebaliknya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakannya, maka karyawan relatif akan dapat mengendalikan perilakunya dalam menunda-nunda pekerjaan.
 - a. Keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, akan tetapi keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
 - b. Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku prokrastinasi tetapi melalui mediasi kepuasan kerja.
 - c. Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi, namun demikian kepuasan kerja tidak

memediasi keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap perilaku prokrastinasi.

2. Keadilan distributif, prosedural, dan interaksional memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi jika dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis. Dalam hal ini terbukti bahwa pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi justru menguat pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi, sebaliknya pengaruh keadilan prosedural terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi justru akan menguat pada konteks pelanggaran kontrak psikologis rendah. Demikian juga pada pengaruh keadilan interaksional terhadap kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi, dimana ternyata baik pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi maupun rendah tidak berpengaruh.
 - a. Keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
 - b. Keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis rendah, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
 - c. Keadilan interaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi maupun pada konteks pelanggaran kontrak psikologis rendah.

6.2 Implikasi Penelitian

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka hasil penelitian ini setidaknya memberikan dua implikasi penting, yakni implikasi teoritis-akademis dan implikasi praktis-manajerial. Secara singkat berturut-turut dua implikasi tersebut akan diuraikan sebagai berikut.

6.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini dapat memperluas perspektif tentang literatur kepuasan kerja dalam pendekatan Teori Pertukaran Sosial yaitu memasukkan faktor keadilan distributif, procedural, dan interaksional serta konteks kontrak informal-tidak tertulis (kontrak psikologis). **Pertama**, anteseden kepuasan kerja dalam pendekatan keadilan organisasional dan dampaknya terhadap perilaku prokrastinasi. **Kedua**, pengaruh keadilan organisasional, kepuasan kerja, dan perilaku prokrastinasi dalam konteks pelanggaran kontrak psikologis.

1. Keadilan distributif dan keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini sesuai dengan karakteristik organisasi di sektor publik pada PTN berikut ini.
 - a. Penelitian ini dilakukan terhadap tenaga kependidikan yang berstatus PNS pada PTN yang dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya telah diatur secara formal termasuk di dalamnya apa yang menjadi hak-hak karyawan, sehingga apapun dan berapapun yang diberikan organisasi bersifat mengikat yang tidak

dapat diproksikan dengan perilaku menunda pekerjaan. Kepuasan kerja akan sensitif terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural dibandingkan keadilan interaksional.

- b. Bagi tenaga kependidikan yang berstatus PNS pada PTN, keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian akan menghasilkan temuan yang berbeda jika dilakukan pada organisasi sosial yang berbasis relasional (pertukaran sosial murni), seperti pekerja sosial atau organisasi sosial kemasyarakatan.
 - c. Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku prokrastinasi, namun demikian keadilan prosedural dan keadilan interaksional tidak dimediasi oleh kepuasan kerja.
2. Pengaruh antara keadilan distributif, prosedural, interaksional, kepuasan kerja, dan perilaku prokrastinasi berbeda sesuai kondisi atau tingkat pelanggaran kontrak psikologis.
- a. Pelanggaran kontrak psikologis yang tinggi atau pemenuhan kontrak psikologis yang rendah disisi yang lain, akan cenderung meningkatkan rasa (respon emosional) ketidakadilan. Namun demikian, terjadi anomali dimana walaupun keadilan distributif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi justru pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi.
 - b. Pelanggaran kontrak psikologis yang rendah atau tingginya pemenuhan pada sisi yang lain menunjukkan hubungan harmonis

antara karyawan dan organisasi, sehingga keadilan prosedural berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis rendah.

- c. Keadilan interaksional lebih bersifat normatif sehingga sulit diformalkan pada aturan dan prosedur baku sebagaimana karakteristik organisasi publik pada PTN.

6.2.2 Implikasi Praktis

Penelitian ini dilakukan dalam setting organisasi Perguruan Tinggi Negeri di Daerah Istimewa Yogyakarta, sehingga kontribusi yang diberikan bagi para pengambil kebijakan yaitu agar dapat mengadopsi dari apa yang dihasilkan dari setting penelitian ini. Setidaknya terdapat tiga implikasi praktis yang dapat digunakan oleh para pimpinan PTN di DIY dalam mengelola pegawai pada pelaksanaan Tri Dharma PT sebagai berikut.

1. Keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan anteseden dari kepuasan kerja, sehingga pimpinan PTN dalam memenuhi hak-hak dasar pegawai seperti gaji, insentif, tunjangan, dan remunerasi harus konsisten menggunakan pedoman dan peraturan formal yang berlaku. Indikator penting yang menjadi pengukur terhadap keadilan distributif adalah (a) penilaian kinerja sesuai usaha yang ditunjukkan, (b) penilaian kinerja sesuai fakta yang dihasilkan, dan (c) penilaian kinerja berdasarkan kontribusi yang diberikan.

2. Pimpinan PTN dalam memelihara kepuasan kerja pegawai harus mempertimbangkan indikator keadilan prosedural seperti (a) karyawan dapat mengekspresikan dirinya, (b) prosedur didasarkan pada informasi yang akurat, (c) karyawan dapat menyanggah prosedur kerja, dan (d) prosedur kerja sesuai etika dan standar moral, yang nyata-nyata membentuk indikator keadilan prosedural sebagai prediktor kepuasan kerja.
3. Keadilan distributif merupakan variabel anteseden yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan perilaku prokrastinasi, sehingga pimpinan PTN semestinya dalam setiap proses pembuatan kebijakan menyangkut hak-hak pegawai yang bersifat ekstrinsik harus lebih berhati-hati agar pegawai tetap merasa puas atas hasil kerjanya.

6.3 Keterbatasan Metode dan Saran untuk Penelitian selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi, baik teoritis maupun praktis ada dua keterbatasan yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut.

1. Penelitian ini dilakukan pada tenaga kependidikan yang berstatus PNS di PTN dalam menjelaskan keadilan organisasional, kepuasan kerja, perilaku prokrastinasi pada konteks pelanggaran kontrak psikologis sesuai karakteristik organisasi publik. Dengan demikian penelitian akan memberikan hasil yang berbeda pula jika karakteristik

organisasinya juga berbeda seperti pada organisasi swasta yang berorientasi profit.

2. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan survei melalui desain *cross sectional* yang mempunyai kelemahan dalam periode waktu seperti pengaruh teknologi, perubahan lingkungan ekonomi, sosial, dan peraturan organisasi. Hasil penelitian tentu dapat berubah seiring dengan perkembangan waktu, sehingga penelitian yang akan datang perlu mempertimbangkan faktor-faktor tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abekah-Nkrumah, G., & Atinga, R. A. (2013). Exploring the link between organisational justice and job satisfaction and performance in Ghanaian hospitals: Do demographic factors play a mediating role? *International Journal of Workplace Health Management*, 6(3), 189–204. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2011-0011>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in Social Exchange*.
- Almansour, Y. M. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Innovative Behaviour in Arab Society . Evidence from a Government Department in Jordan The Relationship Between Organizational Justice Components and Innovative Behavior in Arab Society . Evidence from G. *Middle-East Journal of Scientific Research*, November 2014. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.12.1.1620>
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
- Ambrozini, L. C. S., & Martinelli, D. P. (2017). Formal and relational contracts between organizations: proposal of a model for analysis of the transactional and governance structure characteristics of comparative cases. *Revista de Administração*, 52(4), 374–391. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.010>
- Amir, M.F. & Sartika, SP. (2017). *Metode Penelitian Dasar Pendidikan*. eisi ke-1. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Homewood, I.
- Arnoux-nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Fabio, A. Di, Bernaud, J., Torre, T., & Arnoux-nicolas, C. (2016). Perceived Work Conditions and Turnover Intentions : The Mediating Role of Meaning of Work. *Psychol*, 7(May), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- Avent, C. (2007). Happiness is job satisfaction. In *Education & Trai* (p. 106).

- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (2002). Relational Contracts and The Theory of The Firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1), 39–84. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2211>
- Balogun, A. G., H.O., E., Ezeugwu, C. R., & Orifa, E. I. (2016). Mediating Effect of Job Satisfaction on Psychological Contract Breach and Workplace deviance among Police Personnel. *Practicum Psychologia*, 6, 14–31.
- Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>
- Beutel, M. E., Klein, E. M., Aufenanger, S., Brähler, E., Dreier, M., Müller, K. W., Quiring, O., Reinecke, L., Schmutzer, G., Stark, B., & Wölfling, K. (2016). Procrastination, distress and life satisfaction across the age range - A German representative community study. *PLoS ONE*, 11(2), 1–12. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148054>
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43–55.
- Bilgin, N., Kuzey, C., Torlak, G., & Uyar, A. (2015). An investigation of antecedents of organizational citizenship behavior in the turkish hospitality industry: A structural equation approach. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 9(2), 200–222. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-08-2014-0072>
- Bravo, G. A., Won, D., & Chiu, W. (2019). *Psychological contract , job satisfaction , commitment , and turnover intention : Exploring the moderating role of psychological contract breach in National Collegiate Athletic Association coaches*. 14(3), 273–284. <https://doi.org/10.1177/1747954119848420>
- Cadena, X., Schoar, A., Cristea, A., & Delgado-Medrano, H. M. (2011). Fighting Procrastination in the Workplace: An Experiment. *Nber Working Paper*, 1–7. <http://www.nber.org/papers/w16944>
- Chauhan, R. S., MacDougall, A. E., Buckley, M. R., Howe, D. C., Crisostomo, M. E., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289–1308. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2019-0413>

- Choi, B. K., Moon, H. K., Ko, W., & Kim, K. M. (2014). A cross-sectional study of the relationships between organizational justices and OCB Roles of organizational identification and psychological contracts. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(6), 530–554. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2012-0103>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wasson, M. J. (2011). *Organizational Behavior*. McGraa-Hill.
- Colquitt, J. A. (2001a). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A. (2001b). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- 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. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cooke, P. (2005). The role of research in regional innovation systems : new models meeting knowledge economy demands. *Int. J. Technology Management*, 28(3/4/5/6), 507–533.
- Daly, P. S., DuBose, P. B., Owyar-Hosseini, M. M., Baik, K., & Stark, E. M. (2015). Antecedents of organizational citizenship behavior in a sample of Korean manufacturing employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(1), 27–50. <https://doi.org/10.1177/1470595814552740>
- Dhamija, P., Gupta, S., & Bag, S. (2019). Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. *Benchmarking*, 26(3), 871–892. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155>
- Eerde, W. Van. (1996). Vroom ' s Expectancy Models and Work-Related Criteria : A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586.
- Ekmekcioglu, E. B., & Aydogan, E. (2019). A moderated mediation model of the relationship between organizational justice and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1073–1092. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2018-1448>

- Elamin, A. M., & Tlaiss, H. A. (2015). Exploring the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice in the islamic Saudi Arabian context. *Employee Relations*, 37(1), 2–29. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0033>
- Erkutlu Hakan. (2011). The Moderating Role of Organizational Culture in The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 532–554.
- Faturochman. (1999). Keadilan Sosial: Suatu tinjauan psikologi. *Buletin Psikologi*, 7(1), 13–27.
- Ferrari, J. R. (1989). Reliability of Academic and Dispositional Measures of Procrastination. *Psychological Reports*, 64(3_suppl), 1057–1058. <https://doi.org/10.2466/pr0.1989.64.3c.1057>
- Ferrari, J. R. (2023). Introduction to “ Procrastination , Clutter , & Hoarding .” *Current Psychology*, 0–1. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9803-0> Introduction
- Ferrari, J. R., Díaz-Morales, J. F., O’Callaghan, J., Díaz, K., & Argumedo, D. (2007). Frequent behavioral delay tendencies by adults: International prevalence rates of chronic procrastination. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(4), 458–464. <https://doi.org/10.1177/0022022107302314>
- Ferrari, J. R., & Emmons, R. A. (1994). Procrastination as revenge: Do people report using delays as a strategy for vengeance? *Personality and Individual Differences*, 17(4), 539–544. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(94\)90090-6](https://doi.org/10.1016/0191-8869(94)90090-6)
- Ferrari, J. R., Özer, B. U., & Demir, A. (2009). Chronic procrastination among turkish adults: Exploring decisional, avoidant, and arousal styles. *Journal of Social Psychology*, 149(3), 402–408. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.3.402-408>
- Figueiredo Filho, D. B., Paranhos, R., Rocha, E. C. da, Batista, M., Silva Jr., J. A. da, Santos, M. L. W. D., & Marino, J. G. (2013). When is statistical significance not significant? *Brazilian Political Science Review*, 7(1), 31–55. <https://doi.org/10.1590/s1981-38212013000100002>
- Flower, R., Demir, D., McWilliams, J., Johnson, D., Flower, R., Demir, D., McWilliams, J., Johnson, D., Cassar, V., Buttigieg, S. C., Ng, S., Rodwell, J., & Gulyas, A. (2015). Perceptions of fairness in the psychological contracts of allied health professionals. *Asia-Pacific*

Journal of Business Administration, 7(2), 106–116.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2015-0022> Downloaded

Foroux, D. (2020). *Procrastination Study*.
<https://dariusforoux.com/procrastination-study/>

Gelman, A., & Stern, H. (2006). The difference between “significant” and “not significant” is not itself statistically significant. *American Statistician*, 60(4), 328–331.
<https://doi.org/10.1198/000313006X152649>

Gozukara, I., & Yildirim, O. (2016). Exploring the link between Distributive Justice and Innovative Behavior : Organizational Learning Capacity as a Mediator. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(2), 61–75.
<https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v6-i2/2042>

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22.

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*, 27(3), 225–242. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913591>

Gupta, R., Hershey, D. A., & Gaur, J. (2012). Time Perspective and Procrastination in the Workplace: An Empirical Investigation. *Current Psychology*, 31(2), 195–211. <https://doi.org/10.1007/s12144-012-9136-3>

Hatice, N. K., & Mine, A. . (2016). The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress and intention to leave. *Global Journal of Business, Economics and Management*, 6(3), 61–69.

Hechter, M., & Opp, K. D. (2005). *Social norms*. Russell Sage Foundation.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. The Motivation to Work.

Higgins, E. T. (1987). *Self-discrepancy: A theory relating self and affect*. 94(3), 319–340.

Hsu, J. L., & Wang, J. H. (2015). Exploring the effects of organizational justice on employees innovative behavior in hospitality industry: From the aspect of organizational support. *Revista de Cercetare / Interventie Social*, 49, 113–126.

- Huang, J. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 30(3), 285–301. <https://doi.org/10.1108/01437720910956772>
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). *Job attitudes* (In W. C. B). Hoboken, NJ: Wiley.
- Karimi, Z., & Andam, R. (2016). The Relationship between Job Satisfaction and organizational justice with Procrastination: Case Study: Sport Boards of Hamedan city. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 3(12), 99–110.
- Khalilzadeh, J., Chiappa, G. Del, Jafari, J., & Borujeni, H. Z. (2013). Methodological approaches to job satisfaction measurement in hospitality firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 865–882. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2012-0067>
- Kim, S., Fernandez, S., & Terrier, L. (2017). Procrastination, personality traits, and academic performance: When active and passive procrastination tell a different story. *Personality and Individual Differences*, 108, 154–157. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.12.021>
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior And Human Performance*, 336, 309–336.
- Mashi, M. S. (2018). The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes. *International Journal of Public Administration*, 41(16), 1351–1360. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1388819>
- Miller, B. K., Konopaske, R., & Byrne, Z. S. (2012). Dominance analysis of two measures of organizational justice. *Journal of Managerial Psychology*, 27(3), 264–282. <https://doi.org/10.1108/02683941211205817>
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530–1556. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x>
- Mohsin, F. Z., & Ayub, N. (2014). The relationship between procrastination, delay of gratification, and job satisfaction among high school teachers. *Japanese Psychological Research*, 56(3), 224–234. <https://doi.org/10.1111/jpr.12046>

- Momeni, M. (2014). Surveying the impact of inferential organizational justice on innovative work behavior. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 2(9), 1–8.
- Morrison, E. W., & Robinson. (2015). The Development of Psychological Contract Breach and Violation: A Longitudinal Study breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(June 1998), 525–547.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Newman et al. (2015). Personnel review. *Disability and Employment*, 30(2), 152–169.
- Odhiambo, M. W. (2015). Perceived Psychological Contract and Job Satisfaction of Secondary School Teachers in Gem District, Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 127–143. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i5/1598>
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). a Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Othman, R., Arshad, R., Hashim, N. A., & Isa, R. M. (2005). Psychological Contract Violation and Organizational Citizenship Behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7(3), 325. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5582>
- Özer, B. U., Saçkes, M., & Tuckman, B. W. (2013). Psychometric properties of the tuckman procrastination scale in a Turkish sample. *Psychological Reports*, 113(3), 874–884. <https://doi.org/10.2466/03.20.PR0.113x28z7>
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826–840. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348>
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (S. Yagan (ed.)). Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- Robin, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education, Inc., Prentice Hall.

- Rousseau, D. (1989a). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Rousseau, D. (1989b). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121–139.
- Rousseau, D. (2001). The Idiosyncratic deal: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260–273.
- Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120–127. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Rousseau, D. (2008). *Psychological Contract: Inventory Employee and Employer Obligations*. The Heinz School-Carnegie Mellon University.
- Salim, H. (2007). *Perkembangan Hukum Jaminan di Indonesia*. Raja Grafindo Persada.
- Salman, M., Nazar Khan, M., Mufti, U., Islam, F., & Aslam, A. (2016). Impact of Organizational Justice and Perceived Creative Performance Mediating role of Employee Innovative Behavior. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(6), 490. www.ijsrp.org
- Sharma, M. P. (1999). Determinants of Task Procrastination: Public vs Private Sector Comparison. *Paradigm*, 3(1), 19–31. <https://doi.org/10.1177/0971890719990104>
- Siaputra, I. B. (2010). Temporal Motivation Theory: Best Theory (yet) to Explain Procrastination. *Anima Indonesian Psychological Journal*, 25(3), 206–214.
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432–443. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.432>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Skitka, L. J., Winkquist, J., & Hutchinson, S. (2003). Are Outcome Fairness And Outcome Favorability Distinguishable Psychological Constructs? A Meta-Analytic Review. *Social Justice Research*, 16, 309–341.

- Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19(4), 233–239. <https://doi.org/10.1002/smi.979>
- Soedjono, W. (2003). *Hukum Perjanjian Kerja*. Bina Aksara.
- Sofyanty, D. (2020). Prokrastinasi Kerja ditinjau dari Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(1), 18–26. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i1.6919>
- Solomon, L. J., & Rothblum, E. D. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 503–509. <https://doi.org/10.1037//0022-0167.31.4.503>
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65–94. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65>.
- Thompson, E. R., & F.T.T., P. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307.
- Tjahjono, H. K. (2010). The extension of two-factor model of justice: hierarchical regression test and sample split. *China-USA Business Review*, 9(7), 39.
- 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*, 22(1), 87–103.
- Tjahjono, H. K. (2015). The Fairness of Organization's Performance Appraisal Social Capital and The Impact Toward Affective Commitment. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 21(3). <https://doi.org/10.20476/jbb.v21i3.4842>
- 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*, 17(3), 336–360. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2019.097957>
- Tjahjono, H. K., Palupi, M., & Dirgahayu, P. (2015). Career Perception at the Republic Indonesian Police Organization Impact of Distributive Fairness , Procedural Fairness and Career Satisfaction on Affective

Commitment. *International Journal of Administrative Science and Organization*, 22(2).

Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). Factors Influencing Employee Satisfaction in the Police Service: The Case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209–227.

Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. B. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes. *Group and Organization Management*, 25(3), 269–290. <https://doi.org/10.1177/1059601100253004>

Tuckman, B. W. (1991). The development and concurrent validity of the procrastination scale. *Educational and Psychological Measurement*, 51(2), 473–480. <https://doi.org/10.1177/0013164491512022>

van Eerde, W., & Klingsieck, K. B. (2018). Overcoming procrastination? A meta-analysis of intervention studies. *Educational Research Review*, 25, 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2018.09.002>

Veenhoven, R. (2010). Greater Happiness for Greater Number. *Journal of Happiness Studies*, 11, 605–629.

Weymann, E. C. (1988). Procrastination in the Workplace: Dispositional and Situational Determinants of Delay Behavior at Work. *Academy of Management Proceedings*, 1988(1), 226–230. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1988.4980589>

Williamson, O. (2015). The New Institutional Economics: Take Stock , Looking Ahead . The New Institutional Economics: Taking Stock , Looking Ahead. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, November, 99–118. <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>

Yahyagil, M. Y. (2015). Values, feelings, job satisfaction and well-being: the Turkish case. *Management Decision*, 53(10), -.

Yesil, S., & Dereli, S., F. (2013). An empirical investigation of the organizational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 75, 199–208.

Yilmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). The relationship between organizational justice, organizational trust and organizational citizenship behaviors in secondary schools in turkey. *Advances in Educational Administration*, 13, 223–248. [https://doi.org/10.1108/S1479-3660\(2012\)0000013014](https://doi.org/10.1108/S1479-3660(2012)0000013014)

Zagladi, A. N., Hadiwidjojo, D., Rahayu, M., & Noermijati. (2015). The Role of Job Satisfaction and Power Distance in Determining the Influence of Organizational Justice Toward the Turnover Intention. *Procedia* -

Social and Behavioral Sciences, 211, 42–48.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.007>

Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29(Iceepsy), 1472–1481. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>

Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., & Poppo, L. (2000). *The New Institutionalism in Strategic Management*.

Zhang, L., & Deng, Y. (2014). Guanxi with Supervisor and Counterproductive Work Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Jornal of Business Ethics*, 2013. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2438-7>

LAMPIRAN

(PENDUKUN PENELITIAN)

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

Yth. Bapak/Ibu/Saudara
Tenaga Kependidikan (Tendik) PNS
Lingkungan Perguruan Tinggi Negeri DIY
di Yogyakarta.

A. PENGANTAR

Mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian untuk penyusunan disertasi saya di Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika UIN Yogyakarta. Data yang diperoleh melalui kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan akademik dan pengembangan ilmu saja, sehingga dipastikan tidak ada kaitannya dengan kedudukan, posisi, dan karir. Data isian kuesioner dari Bapak/Ibu/Saudara saya jaga kerahasiaannya. Demikian, atas perhatian, bantuan, dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara, saya ucapkan terima kasih.

B. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Perguruan Tinggi : ☐ UNY ☐ UPN ☐ UIN
Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita
Umur saat ini : ☐ 20-25 tahun ☐ 26-30 tahun ☐ 31-35 tahun ☐ 36-40 tahun
☐ 41-45 tahun ☐ 46-50 tahun ☐ 51-55 tahun ☐ 56 tahun keatas
Masa Kerja : ☐ 1-5 tahun ☐ 6-10 tahun ☐ 11-15 tahun ☐ 16-20 tahun
☐ 21-25 tahun ☐ 26-30 tahun ☐ 31-35 tahun ☐ 36 tahun keatas
Golongan : ☐ II ☐ III ☐ IV
Pendidikan tertinggi : ☐ SMA/SMK ☐ Diploma ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3
Gaji, Remun, Tukin/bln : ☐ 2-3 jt ☐ 3-4 jt ☐ 4-5 jt ☐ 5-6 jt ☐ 6-7 jt ☐ 7-8 jt ☐ 8-9 jt ☐ 9 jt keatas

C. PETUNJUK PENGISIAN

Berikan tanda **silang (X)** pada opsi jawaban berdasarkan skala penilaian yang disediakan sesuai keadaan yang Bapak/Ibu/Saudara alami dan rasakan di tempat kerja.

Keterangan:

- [1] = Sangat Tidak Setuju
- [2] = Tidak Setuju
- [3] = Netral/Ragu-ragu
- [4] = Setuju
- [5] = Sangat Setuju

PERNYATAAN/PERTANYAAN	JAWABAN
JS1. Saya sangat puas terhadap kompensasi kerja yang saya terima	[1] [2] [3] [4] [5]
JS2. Sistem karir di tempat kerja saya sangat memuaskan	[1] [2] [3] [4] [5]
JS3. Sistem pengawasan organisasi kepada hasil kerja saya sangat memuaskan	[1] [2] [3] [4] [5]
JS4. Manfaat kerja yang saya peroleh di tempat kerja sangat memuaskan	[1] [2] [3] [4] [5]
JS5. Saya merasa sangat puas terhadap sistem penghargaan di tempat kerja	[1] [2] [3] [4] [5]
JS6. Prosedur kerja yang diterapkan saat ini cukup sangat memuaskan	[1] [2] [3] [4] [5]
JS7. Saya sangat puas atas pola hubungan dengan rekan kerja	[1] [2] [3] [4] [5]
JS8. Bekerja di organisasi saat ini sangat memuaskan diri saya	[1] [2] [3] [4] [5]
JS9. Komunikasi organisasi kepada karyawan sangat memuaskan	[1] [2] [3] [4] [5]
DJ1. Imbalan yang saya terima sesuai dengan usaha yang saya berikan bagi organisasi.	[1] [2] [3] [4] [5]
DJ2. Imbalan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya selesaikan.	[1] [2] [3] [4] [5]
DJ3. Imbalan yang saya terima mencerminkan kontribusi saya kepada organisasi.	[1] [2] [3] [4] [5]
DJ4. Imbalan yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya hasilkan	[1] [2] [3] [4] [5]
PJ1. Setiap karyawan/pegawai dapat memberikan pendapat terhadap prosedur-prosedur penilaian kinerja.	[1] [2] [3] [4] [5]
PJ2. Setiap karyawan/pegawai dapat memberikan masukan terhadap prosedur-prosedur penilaian kinerja	[1] [2] [3] [4] [5]
PJ3. Prosedur-prosedur penilaian kinerja diterapkan secara konsisten.	[1] [2] [3] [4] [5]
PJ4. Prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja tidak mengandung bias (bias kepentingan pihak-pihak tertentu)	[1] [2] [3] [4] [5]
PJ5. Prosedur-prosedur dalam penilaian kinerja didasarkan pada informasi yang akurat	[1] [2] [3] [4] [5]
PJ6. Setiap anggota organisasi dapat mempertanyakan penilaian kinerja yang muncul dari prosedur-prosedur tersebut	[1] [2] [3] [4] [5]
PJ7. Posedur-prosedur penilaian kinerja sesuai dengan etika dan standar moral	[1] [2] [3] [4] [5]
IJ1. Atasan atau manajemen selalu menghindari bias-bias (permasalahan) hubungan antar personal	[1] [2] [3] [4] [5]
IJ2. Atasan atau manajemen selalu memberikan umpan balik terhadap setiap keputusan dan dampaknya	[1] [2] [3] [4] [5]
IJ3. Atasan atau manajemen selalu memperlakukan karyawan dengan baik dan penuh pertimbangan	[1] [2] [3] [4] [5]
IJ4. Atasan atau manajemen selalu peduli terhadap hak-hak karyawan	[1] [2] [3] [4] [5]
PCB1. Selama ini, hampir semua janji yang dibuat oleh organisasi selama perekrutan telah ditepati	[1] [2] [3] [4] [5]
PCB2. Saya merasa bahwa organisasi telah memenuhi janji yang diberikan kepada saya sejak saya bekerja di organisasi ini	[1] [2] [3] [4] [5]
PCB3. Sejauh ini organisasi telah melakukan hal-hal yang sangat baik dalam memenuhi janjinya kepada saya	[1] [2] [3] [4] [5]
PCB4. Saya belum menerima imbalan yang dijanjikan kepada saya	[1] [2] [3] [4] [5]

PCB5. Organisasi telah melanggar banyak janjinya kepada saya meskipun saya menjunjung tinggi kesepakatan antara saya dan organisasi	[1] [2] [3] [4] [5]
PCB6. Saya merasa sangat marah terhadap organisasi	[1] [2] [3] [4] [5]
PCB7. Saya merasa dikhianati oleh organisasi	[1] [2] [3] [4] [5]
PCB8. Saya merasa organisasi saya telah melanggar kontrak yang telah kami sepakati	[1] [2] [3] [4] [5]
PCB9. Saya merasa sangat frustrasi dengan bagaimana saya diperlakukan oleh organisasi	[1] [2] [3] [4] [5]
PB1. Saya sering merasa untuk tidak perlu menunda menyelesaikan pekerjaan, bahkan ketika saya rasa penting untuk menundanya	[1] [2] [3] [4] [5]
PB2. Saya sering menunda memulai pekerjaan yang tidak saya sukai	[1] [2] [3] [4] [5]
PB3. Ketika saya memiliki kelonggaran waktu, saya sering menunggu hingga menit terakhir	[1] [2] [3] [4] [5]
PB4. Saya sering menunda pekerjaan dan menjadi kebiasaan saya	[1] [2] [3] [4] [5]
PB5. Saya sering membuang waktu ketika saya tidak dapat berbuat apa-apa	[1] [2] [3] [4] [5]
PB6. Saya sering terjebak untuk tidak melakukan apa-apa meskipun saya tahu betapa pentingnya untuk memulai mengerjakan	[1] [2] [3] [4] [5]

Yogyakarta, 26 Maret 2021

Peneliti,



Sunarta

LAMPIRAN 2. DATA UJI COBA PENELITIAN

No	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9	JS	DJ1	DJ2	DJ3	DJ4	DJ	PJ1	PJ2	PJ3	PJ4	PJ5	PJ6	PJ7	PJ	IJ1	IJ2	IJ3	IJ4	IJ	PCB1	PCB2	PCB3	PCB4	PCB5	PCB6	PCB7	PCB8	PCB9	PCB	PB1	PB2	PB3	PB4	PB5	PB6	PB	
1	5	4	4	4	4	5	4	4	5	39	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	2	2	2	2	2	2	12	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	5	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	3	2	3	2	2	14	
3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	33	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	5	4	17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	
4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	30	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	3	3	3	4	4	3	4	4	4	32	2	2	2	2	2	2	12	
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	16	4	4	4	5	5	4	4	30	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	5	5	5	5	20	3	3	3	3	3	3	3	21	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	2	2	2	2	2	2	12	
7	4	4	4	4	2	4	4	4	4	34	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	3	3	21	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	3	4	4	4	35	3	2	2	3	2	2	14	
8	3	2	2	3	3	2	3	3	3	24	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	5	5	4	4	5	5	28	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	3	3	18	
10	4	3	3	4	3	4	4	4	3	32	4	4	3	4	15	4	4	4	4	4	3	4	3	26	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	2	3	2	2	2	14
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	5	5	35	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34	3	2	3	2	3	3	16
12	4	3	4	4	4	5	5	4	4	37	4	4	4	4	16	5	5	5	5	5	5	5	35	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	2	2	2	2	1	2	11	
13	3	3	4	4	4	3	4	4	4	33	5	5	5	5	20	5	5	4	4	4	4	5	31	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	2	1	2	2	2	11	
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4	4	4	4	16	3	4	4	3	3	4	4	25	4	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	36	2	2	2	2	2	2	12	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	5	5	31	4	4	4	4	16	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	2	2	2	2	3	2	13	
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	3	3	3	3	12	2	2	2	2	2	2	2	14	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	5	4	5	4	4	26	
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	5	5	5	5	20	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	4	4	24	
18	5	4	4	5	4	4	5	4	4	39	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	35	5	5	5	5	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	1	2	2	2	2	10	
19	4	4	3	4	3	4	4	4	4	34	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	2	2	2	2	2	2	12	
20	5	4	4	4	5	5	4	4	5	40	4	4	4	5	17	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	3	4	4	4	34	3	3	2	3	3	3	17	
21	3	2	2	2	2	2	2	2	3	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28	3	3	3	3	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	4	4	4	4	4	4	24	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	2	2	2	8	4	4	4	4	4	4	4	28	2	2	2	2	8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	3	3	2	2	3	15	
23	3	3	4	4	3	3	3	3	4	30	3	3	3	3	12	2	2	2	2	2	2	2	14	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	18	
24	5	4	4	4	5	4	5	5	4	40	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	3	3	21	5	5	5	5	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	12	
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28	5	5	5	5	20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	2	2	2	2	2	2	12	
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	4	4	28	5	4	4	5	18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	1	2	2	3	2	2	12	
27	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	5	5	5	5	20	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	4	16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	1	2	2	2	2	2	11	
28	4	3	3	3	3	3	4	4	4	32	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	5	4	17	4	4	4	4	4	4	4	3	35	1	1	1	1	1	1	6		
29	3	3	4	4	4	4	3	4	4	33	3	3	3	3	12	4	4	4	3	4	3	4	27	3	4	4	3	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	2	2	2	2	2	12	
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	16	3	3	3	3	3	3	3	21	5	5	5	5	20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2	2	2	2	2	2	12	
	113	103	107	111	105	111	113	112	113	988	118	118	117	118	471	111	111	110	109	109	111	111	772	123	124	127	123	497	97	97	97	98	96	97	97	97	96	872	73	75	73	76	74	75	446	

LAMPIRAN 3. REKAP DATA PENELITIAN

No	DISTRIB. JUSTICE				PROCEDURAL JUSTICE							INTERAC. JUSTICE				JOB SATISFACTION									PROCASTINATION BEHAVIOR						SKOR TOTAL SETIAP VARIABEL						PSYCOLOGYCAL CONTRACT BREACH														
Resp	DJ1	DJ2	DJ3	DJ4	PJ1	PJ2	PJ3	PJ4	PJ5	PJ6	PJ7	IJ1	IJ2	IJ3	IJ4	JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	JS7	JS8	JS9	PB1	PB2	PB3	PB4	PB5	PB6	TDJ	TPJ	TIJ	TPCB	TJS	TPB	PCB1	PCB2	PCB3	PCB4	PCB5	PCB6	PCB7	PCB8	PCB9	TPCB	MPCB	Kode			
1	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	2	3	2	13	25	16	27	33	13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00	R		
2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	2	3	2	12	26	16	33	30	14	4	3	3	4	4	3	4	4	4	33	3.67	R			
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	2	16	26	16	27	36	15	4	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00	R		
4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	12	25	15	32	30	22	3	3	3	3	4	4	4	4	4	32	3.56	R			
5	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	4	5	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	5	5	4	4	4	9	16	17	26	23	26	3	3	2	2	3	3	4	4	3	26	2.89	R			
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	15	28	17	33	33	24	3	4	4	4	3	4	4	4	3	33	3.67	R			
7	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	1	2	2	1	2	1	1	2	2	5	5	5	5	5	14	28	18	32	14	30	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	32	3.56	R		
8	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	8	15	14	27	19	25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00	R			
9	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	14	24	12	30	28	24	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	30	3.33	R		
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	16	29	15	26	31	16	4	4	4	4	2	2	3	3	2	2	26	2.89	R		
11	3	3	4	4	2	2	3	2	2	2	4	2	2	3	2	4	3	3	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	14	17	9	30	28	24	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	30	3.33	R		
12	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	12	26	13	32	33	24	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	32	3.56	R		
13	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	16	28	13	31	38	27	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	31	3.44	R		
14	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	2	3	3	2	15	25	15	32	34	14	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	32	3.56	R	
15	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	14	21	12	27	27	18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00	R			
16	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2	2	4	3	4	2	3	2	3	3	3	8	16	10	32	23	16	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	32	3.56	R		
17	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	12	27	14	30	29	16	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5	30	3.33	R		
18	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	3	3	15	21	13	26	26	16	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	2.89	R			
19	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	16	27	15	30	33	22	2	2	4	2	4	4	4	4	4	30	3.33	R			
20	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	2	2	2	2	16	26	16	33	40	12	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	33	3.67	R		
21	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	13	21	12	33	32	23	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	33	3.67	R		
22	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	16	27	15	33	33	24	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	33	3.67	R		
23	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	12	19	12	25	30	16	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	25	2.78	R		
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	2	2	1	16	27	16	24	33	10	4	4	4	2	2	2	2	2	2	24	2.67	R		
25	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	12	23	13	31	31	22	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	31	3.44	R		
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	16	28	16	30	32	18	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	30	3.33	R		
27	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	16	30	17	32	36	20	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	32	3.56	R	
28	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	16	22	13	26	30	27	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	26	2.89	R	
29	3	2	2	3	5	5	5	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	2	5	5	5	5	10	30	11	33	29	26	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	33	3.67	R		
30	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	5	13	27	20	29	33	26	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	29	3.22	R		
31	3	2	2	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	5	2	2	3	2	3	2	11	26	15	32	33	14	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	32	3.56	R
32	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	9	18	9	19	35	15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19	2.11	R	
33	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4																																					

56	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	15	25	16	31	34	24	3	4	4	3	3	3	4	4	3	31	3.44	R
57	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	2	3	2	3	3	2	16	27	13	27	38	15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00	R
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	16	28	16	33	31	22	4	3	4	3	3	4	4	4	4	33	3.67	R
59	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	17	29	16	33	31	20	3	3	3	4	4	4	4	4	4	33	3.67	R	
60	4	4	3	4	5	2	2	3	4	3	3	5	5	4	3	4	3	4	2	4	2	5	4	4	4	4	1	2	1	1	15	22	17	27	32	13	3	4	4	2	2	3	3	3	3	27	3.00	R		
61	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	3	1	5	5	5	16	31	16	30	33	21	3	4	4	5	3	3	3	3	2	30	3.33	R		
62	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	14	34	13	32	39	26	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3.56	R			
63	2	2	2	3	3	3	4	5	3	4	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	5	4	4	2	4	3	4	4	4	9	25	10	26	34	21	3	3	2	3	2	3	3	4	3	26	2.89	R		
64	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5	5	2	1	1	2	15	27	19	30	41	9	4	4	5	2	4	4	2	2	3	30	3.33	R				
65	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	11	19	9	27	19	19	2	2	2	4	4	4	3	3	3	27	3.00	R		
66	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3	2	2	2	14	24	15	22	35	15	3	3	3	3	2	2	2	2	2	22	2.44	R		
67	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	16	23	12	33	33	22	3	4	3	4	4	4	4	4	4	33	3.67	R		
68	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	16	23	12	33	33	22	4	3	2	4	4	4	4	4	4	33	3.67	R		
69	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	17	27	13	31	35	20	3	3	4	2	3	4	4	4	4	31	3.44	R		
70	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	4	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	12	20	13	27	23	20	3	3	4	3	3	2	3	3	3	27	3.00	R	
71	3	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	12	20	11	28	23	17	4	3	3	3	3	4	3	2	3	28	3.11	R		
72	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	5	5	4	3	3	3	4	3	3	13	25	13	28	38	19	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3.11	R		
73	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	5	4	5	8	28	14	32	35	23	2	2	2	2	4	5	5	5	5	32	3.56	R		
74	3	4	4	5	3	2	2	4	3	4	3	2	5	3	2	4	3	2	4	3	2	4	1	2	5	5	4	5	4	5	5	16	21	12	29	30	28	4	3	3	2	4	3	3	4	3	29	3.22	R	
75	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	13	23	13	28	37	18	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	3.11	R			
76	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	17	30	17	32	36	24	4	5	4	3	4	4	4	2	2	32	3.56	R		
77	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	15	23	13	28	30	21	3	3	3	3	2	3	3	4	4	28	3.11	R		
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	12	22	10	32	30	22	3	3	3	3	4	4	4	4	4	32	3.56	R		
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	4	4	12	22	13	27	31	21	3	3	4	3	3	3	3	3	2	27	3.00	R		
80	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	5	9	16	8	30	17	27	3	2	2	4	3	3	4	5	4	30	3.33	R	
81	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	5	4	5	4	8	18	9	33	20	27	2	2	3	5	5	4	5	5	2	33	3.67	R		
82	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	12	25	15	30	34	22	3	3	3	3	3	3	4	4	4	30	3.33	R		
83	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	16	21	13	31	36	22	3	3	4	2	3	4	4	4	4	31	3.44	R		
84	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	14	24	16	33	33	23	3	4	4	2	4	4	4	4	4	31	3.67	R		
85	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	12	27	15	31	34	21	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	31	3.44	R	
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	2	16	28	16	36	36	11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	T	
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	16	28	16	36	36	13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	T	
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	2	16	28	16	39	36	15	4	4	4	4	4	5	5	5	4	39	4.33	T	
89	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	16	31	18	38	34	27	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	38	4.22	T
90	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4	4	2	4	4	5	5	5	4	17	31	16	36	26	27	2	4	4	4	4	5	5	4	4	36	4.00	T	
91	4	4	4	4	2	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	2	16	16	9	36	35	13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	T	
92	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	18	29	15	35	37	12	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	35	3.89	T	
93	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	2	2	2	16	28	18	41	41	12	4	4	5	5	5	5	5	4	4	41	4.56	T		
94	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	18	28	18	42	39	13	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	42	4.67	T	
95	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	1	1	2	13	27	17																

Anteseden dan Konsekuensi Kepuasan Kerja Tinjauan Aspek Pelanggaran-Kontrak Psikologis, Disertasi Sunarta 2023

	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9	J\$	DJ1	DJ2	DJ3	DJ4	DJ	PJ1	PJ2	PJ3	PJ4	PJ5	PJ6	PJ7	PJ	IJ1	IJ2	IJ3	IJ4	IJ	PCB1	PCB2	PCB3	PCB4	PCB5	PCB6	PCB7	PCB8	PCB9	PCB	PB1	PB2	PB3	PB4	PB5	PB6	PB			
Frekuensi																																																
1	6	0	1	1	2	3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	5	9	0	3	2	0			
2	10	36	19	14	22	25	16	13	17	4	17	16	17	14	7	19	12	15	17	17	12	11	3	22	12	12	12	4	22	16	17	29	12	7	7	14	19	0	86	28	41	33	28	32	15			
3	29	51	40	24	54	40	20	32	32	21	42	39	46	43	35	38	55	48	54	40	45	37	24	46	42	35	45	26	67	58	44	63	51	33	32	34	33	27	38	35	39	30	35	36	42			
4	125	99	121	132	95	103	112	122	116	108	122	125	116	113	115	106	103	109	103	118	120	121	115	98	116	114	94	103	90	100	116	73	108	109	109	94	92	116	36	107	81	92	83	85	90			
5	25	9	14	24	22	24	46	28	30	62	13	15	16	25	38	32	25	22	21	20	18	26	53	29	25	34	44	62	16	21	18	30	24	46	47	53	51	52	28	20	25	40	46	40	48			
Total	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	
Person																																																
1	3.1	0.0	0.5	0.5	1.0	1.5	0.5	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6	2.6	4.6	0.0	1.5	1.0	0.0				
2	5.1	18.5	9.7	7.2	11.3	12.8	8.2	6.7	8.7	2.1	8.7	8.2	8.7	7.2	3.6	9.7	6.2	7.7	8.7	8.7	6.2	5.6	1.5	11.3	6.2	6.2	6.2	2.1	11.3	8.2	8.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.6	7.2	9.7	0.0	44.1	14.4	21.0	16.9	14.4	16.4	7.7
3	14.9	26.2	20.5	12.3	27.7	20.5	10.3	16.4	16.4	10.8	21.5	20.0	23.6	22.1	17.9	19.5	28.2	24.6	27.7	20.5	23.1	19.0	12.3	23.6	21.5	17.9	23.1	13.3	34.4	29.7	22.6	32.3	26.2	16.9	16.4	17.4	16.9	13.8	19.5	17.9	20.0	15.4	17.9	18.5	21.5			
4	64.1	50.8	62.1	67.7	48.7	52.8	57.4	62.6	59.5	55.4	62.6	64.1	59.5	57.9	59.0	54.4	52.8	55.9	52.8	60.5	61.5	62.1	59.0	50.3	59.5	58.5	48.2	52.8	46.2	51.3	59.5	37.4	55.4	55.9	55.9	48.2	47.2	59.5	18.5	54.9	41.5	47.2	42.6	43.6	46.2			
5	12.8	4.6	7.2	11.3	12.3	23.6	14.4	15.4	31.8	6.7	7.7	8.2	12.8	19.5	16.4	12.8	11.3	10.8	10.3	9.2	13.3	27.2	14.9	12.8	17.4	22.6	31.8	8.2	10.8	9.2	15.4	12.3	23.6	24.1	27.2	26.2	26.7	14.4	10.3	12.8	20.5	23.6	20.5	24.6				
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	3.78	3.42	3.66	3.84	3.58	3.62	3.95	3.85	3.82	3.72	3.66	3.71	3.67	3.76	0.93	3.77	3.72	3.70	3.66	3.72	3.74	3.83	0.53	3.69	3.79	3.87	3.87	0.95	3.51	3.65	3.69	3.53	3.74	3.99	4.01	3.95	3.90	0.42	2.96	3.56	3.37	3.71	3.72	3.66	0.58			

Kode	PT	Gender	Gol	Umur	Masa Kerja	Pendidikan	Pendapatan
R UNY	FE	Pria	II	35-40 thn	20-25 thn	S-1	3-4 juta
R UNY	FE	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	4-5 juta
R UNY	FT	Wanita	III	35-40 thn	5-10 thn	S-1	3-4 juta
R UNY	FE	Wanita	IV	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	9-10 juta
R UNY	Ft	Pria	II	40-45 thn	10-15 thn	SLTA	3-4 juta
R UNY	FT	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	2-3 juta
R UNY	FIP	Wanita	III	50 thn keatas	20-25 thn	S-1	6-7 juta
R UNY	FIP	Wanita	III	40-45 thn	20-25 thn	S-1	6-7 juta
R UNY	FIP	Pria	III	45-50 thn	15-20 thn	S-1	6-7 juta
R UNY	FIP	Wanita	II	30-35 thn	10-15 thn	SLTA	4-5 juta
R UNY	FIS	Wanita	II	40-45 thn	15-20 thn	S-1	2-3 juta
R UNY	FT	Wanita	III	50 thn keatas	15-20 thn	S-1	5-6 juta
R UNY	FIS	Pria	III	45-50 thn	20-25 thn	S-1	6-7 juta
R UNY	FBS	Pria	III	50 thn keatas	20-25 thn	SLTA	4-5 juta
R UNY	FMIPA	Wanita	III	50 thn keatas	20-25 thn	S-1	5-6 juta
R UNY	FIK	Wanita	III	45-50 thn	25-30 thn	Diploma	3-4 juta
R UNY	FMIPA	Wanita	III	40-45 thn	20-25 thn	Diploma	4-5 juta
R UNY	FBS	Pria	IV	45-50 thn	25-30 thn	S-2	9-10 juta
R UNY	BAAKI	Pria	IV	40-45 thn	20-25 thn	S-2	4-5 juta
R UNY	LPPM	Wanita	III	45-50 thn	20-25 thn	S-1	5-6 juta
R UNY	LPP	Wanita	II	40-45 thn	20-25 thn	SLTA	4-5 juta
R UNY	FE	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	S-1	5-6 juta
R UNY	FBS	Pria	III	45-50 thn	20-25 thn	S-1	5-6 juta
R UNY	BAAKI	Wanita	III	40-45 thn	20-25 thn	S-2	6-7 juta
R UNY	BAAKI	Wanita	III	50 thn keatas	20-25 thn	S-1	7-8 juta
R UNY	BUPK	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	SLTA	5-6 juta
R UNY	FE	Pria	III	40-45 thn	15-20 thn	S-1	5-6 juta
R UNY	BAAKI	Pria	II	45-50 thn	10-15 thn	SLTA	3-4 juta
R UNY	FE	Wanita	III	50 thn keatas	30-35 thn	S-1	5-6 juta
R UNY	FBS	Pria	II	50 thn keatas	15-20 thn	SLTA	5-6 juta
R UNY	FBS	Wanita	II	30-35 thn	5-10 thn	Diploma	2-3 juta
R UNY	Rektorat	Pria	III	20-25 thn	5-10 thn	Diploma	3-4 juta
R UNY	Teknik	Pria	IV	45-50 thn	20-25 thn	S-2	8-9 juta
R UNY	FT	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	SLTA	6-7 juta
R UNY	FIS	Pria	III	40-45 thn	20-25 thn	S-1	4-5 juta
R UNY	Rektorat	Pria	III	45-50 thn	15-20 thn	S-2	4-5 juta
R UNY	FIS	Pria	III	45-50 thn	10-15 thn	S-1	5-6 juta
R UNY	FMIPA	Pria	II	40-45 thn	20-25 thn	SLTA	4-5 juta
R UIN S	Okh	Wanita	II	40-45 thn	15-20 thn	SLTA	5-6 juta
R UIN S	Klinik Prata	Wanita	III	45-50 thn	15-20 thn	S-1	7-8 juta
R UIN S	Pau	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	3-4 juta
R UIN S	FEBI	Pria	III	30-35 thn	5-10 thn	S-1	3-4 juta
R UIN S	FEBI	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	8-9 juta
R UIN S	FST	Pria	III	20-25 thn	5-10 thn	S-2	6-7 juta
R UIN S	FST	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	SLTA	4-5 juta
R UIN S	FST	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	SLTA	4-5 juta
R UIN S	FST	Wanita	III	50 thn keatas	20-25 thn	S-1	3-4 juta
R UIN S	Rektorat	Pria	III	50 thn keatas	10-15 thn	S-2	4-5 juta
R UIN S	Rektorat	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	SLTA	4-5 juta
R UIN S	Rektorat	Pria	II	40-45 thn	10-15 thn	S-2	2-3 juta
R UIN S	ADAB	Wanita	II	45-50 thn	25-30 thn	SLTA	3-4 juta
R UIN S	ADAB	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	6-7 juta
R UIN S	ADAB	Pria	II	50 thn keatas	20-25 thn	SLTA	4-5 juta
R UIN S	ADAB	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	3-4 juta
R UIN S	FISHUM	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	3-4 juta
R UIN S	FISHUM	Wanita	IV	45-50 thn	20-25 thn	S-2	5-6 juta
R UIN S	FISHUM	Wanita	II	45-50 thn	15-20 thn	S-1	2-3 juta
R UIN S	FISHUM	Wanita	III	50 thn keatas	20-25 thn	S-2	4-5 juta
R UIN S	FISHUM	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	4-5 juta
R UIN S	FISHUM	Pria	IV	50 thn keatas	25-30 thn	S-2	7-8 juta
R UIN S	FISHUM	Pria	II	45-50 thn	10-15 thn	S-1	2-3 juta
R UIN S	FISHUM	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	6-7 juta
R UIN S	FISHUM	Wanita	II	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	3-4 juta
R UIN S	Dakwah	Wanita	III	30-35 thn	5-10 thn	S-2	2-3 juta
R UIN S	Dakwah	Wanita	II	50 thn keatas	25-30 thn	SLTA	2-3 juta
R UIN S	Dakwah	Wanita	III	50 thn keatas	15-20 thn	SLTA	3-4 juta
R UIN S	Dakwah	Pria	II	35-40 thn	15-20 thn	SLTA	3-4 juta
R UIN S	Kerja Sama	Pria	III	35-40 thn	20-25 thn	SLTA	4-5 juta
R UIN S	Perpustakaan	Pria	II	35-40 thn	15-20 thn	SLTA	3-4 juta
R UIN S	Dakwah	Wanita	III	50 thn keatas	20-25 thn	S-1	2-3 juta
R UIN S	Ushuluddin	Wanita	III	30-35 thn	10-15 thn	S-1	5-6 juta
R UIN S	Ushuluddin	Wanita	III	25-30 thn	5-10 thn	S-1	3-4 juta
R UIN S	Ushuluddin	Pria	III	30-35 thn	5-10 thn	S-1	4-5 juta
R UIN S	Ushuluddin	Wanita	III	35-40 thn	15-20 thn	SLTA	4-5 juta
R UIN S	Ushuluddin	Pria	III	30-35 thn	5-10 thn	S-1	4-5 juta
R UPN	FEB	Pria	III	40-45 thn	15-20 thn	SLTA	4-5 juta
R UPN	Rektorat	Pria	II	45-50 thn	5-10 thn	SLTA	2-3 juta
R UPN	Pertanian	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	SLTA	6-7 juta
R UPN	Pertanian	Pria	IV	45-50 thn	25-30 thn	S-2	9-10 juta
R UPN	FTM	Wanita	III	50 thn keatas	20-25 thn	S-1	3-4 juta
R UPN	Rektorat	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	SLTA	4-5 juta
R UPN	FTM	Wanita	II	35-40 thn	10-15 thn	SLTA	2-3 juta
R UPN	FTM	Wanita	III	45-50 thn	15-20 thn	SLTA	3-4 juta
R UPN	FISIP	Pria	III	50 thn keatas	20-25 thn	SLTA	4-5 juta
R UPN	FISIP	Pria	IV	50 thn keatas	25-30 thn	S-2	9-10 juta

T	UNY	FE	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	8-9 juta
T	UNY	BUPK	Pria	II	30-35 thn	5-10 thn	S-1	2-3 juta
T	UNY	FT	Pria	II	45-50 thn	15-20 thn	SLTA	2-3 juta
T	UNY	FT	Pria	III	35-40 thn	10-15 thn	S-1	6-7 juta
T	UNY	FT	Pria	IV	45-50 thn	20-25 thn	S-2	8-9 juta
T	UNY	BUPK	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	S-1	7-8 juta
T	UNY	FE	Pria	III	40-45 thn	15-20 thn	S-1	5-6 juta
T	UNY	FIP	Wanita	III	50 thn keatas	20-25 thn	S-1	6-7 juta
T	UNY	FE	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	S-1	7-8 juta
T	UNY	FIP	Pria	III	40-45 thn	20-25 thn	S-1	5-6 juta
T	UNY	FIP	Wanita	III	40-45 thn	15-20 thn	S-1	3-4 juta
T	UNY	FIP	Pria	III	40-45 thn	20-25 thn	S-1	7-8 juta
T	UNY	FBS	Pria	II	45-50 thn	15-20 thn	SLTA	4-5 juta
T	UNY	FT	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	S-1	5-6 juta
T	UNY	FIP	Pria	II	35-40 thn	15-20 thn	SLTA	4-5 juta
T	UNY	FIS	Wanita	III	35-40 thn	15-20 thn	S-1	6-7 juta
T	UNY	FE	Wanita	III	50 thn keatas	10-15 thn	S-1	5-6 juta
T	UNY	FIK	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	S-1	7-8 juta
T	UNY	FMIPA	Wanita	III	35-40 thn	10-15 thn	S-1	3-4 juta
T	UNY	FMIPA	Pria	III	45-50 thn	20-25 thn	S-1	5-6 juta
T	UNY	FIK	Pria	II	45-50 thn	20-25 thn	SLTA	3-4 juta
T	UNY	FMIPA	Pria	II	40-45 thn	15-20 thn	SLTA	4-5 juta
T	UNY	FIK	Pria	III	30-35 thn	10-15 thn	Diploma	5-6 juta
T	UNY	FMIPA	Pria	III	45-50 thn	15-20 thn	S-1	9-10 juta
T	UNY	FIK	Pria	III	35-40 thn	10-15 thn	S-2	2-3 juta
T	UNY	FMIPA	Wanita	IV	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	9-10 juta
T	UNY	BUPK	Pria	IV	45-50 thn	25-30 thn	S-2	9-10 juta
T	UNY	BUPK	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	Diploma	5-6 juta
T	UNY	FIS	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	7-8 juta
T	UNY	FIK	Pria	III	50 thn keatas	20-25 thn	S-1	3-4 juta
T	UNY	BUPK	Wanita	IV	45-50 thn	15-20 thn	S-2	9-10 juta
T	UNY	BUPK	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	Diploma	4-5 juta
T	UNY	BUPK	Wanita	III	45-50 thn	20-25 thn	S-1	6-7 juta
T	UNY	BUPK	Wanita	III	40-45 thn	20-25 thn	S-2	7-8 juta
T	UNY	BAAKI	Pria	III	40-45 thn	20-25 thn	S-1	5-6 juta
T	UNY	FIK	Wanita	III	45-50 thn	20-25 thn	S-1	5-6 juta
T	UNY	LPMPP	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	SLTA	4-5 juta
T	UNY	LPPM	Wanita	III	50 thn keatas	20-25 thn	S-1	7-8 juta
T	UNY	LPMPP	Wanita	III	45-50 thn	20-25 thn	S-1	8-9 juta
T	UNY	LPMPP	Pria	II	45-50 thn	15-20 thn	SLTA	3-4 juta
T	UNY	BUPK	Wanita	III	45-50 thn	15-20 thn	S-1	3-4 juta
T	UNY	LPPM	Pria	III	45-50 thn	25-30 thn	S-2	7-8 juta
T	UNY	FBS	Pria	IV	50 thn keatas	30-35 thn	S-2	6-7 juta
T	UNY	FMIPA	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	Diploma	4-5 juta
T	UNY	BAAKI	Wanita	IV	45-50 thn	25-30 thn	S-1	4-5 juta
T	UNY	BAAKI	Wanita	III	40-45 thn	15-20 thn	S-1	5-6 juta
T	UNY	BAAKI	Pria	III	40-45 thn	20-25 thn	S-1	4-5 juta
T	UNY	FBS	Wanita	II	25-30 thn	5-10 thn	S-1	2-3 juta
T	UNY	FBS	Wanita	III	40-45 thn	15-20 thn	S-1	5-6 juta
T	UNY	BUPK	Pria	II	45-50 thn	5-10 thn	S-1	2-3 juta
T	UNY	FBS	Wanita	IV	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	10 juta keatas
T	UNY	FIS	Pria	III	30-35 thn	10-15 thn	S-1	3-4 juta
T	UNY	FIS	Wanita	III	40-45 thn	10-15 thn	S-1	4-5 juta
T	UIN S	BAUK	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	S-1	3-4 juta
T	UIN S	Fak. Dakwah	Wanita	III	35-40 thn	15-20 thn	S-2	6-7 juta
T	UIN S	BAUK	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	4-5 juta
T	UIN S	TARBYAH	Wanita	IV	45-50 thn	20-25 thn	S-1	4-5 juta
T	UIN S	FEBI	Wanita	III	25-30 thn	5-10 thn	S-2	2-3 juta
T	UIN S	FEBI	Pria	II	25-30 thn	20-25 thn	S-1	2-3 juta
T	UIN S	FEBI	Pria	III	45-50 thn	25-30 thn	SLTA	2-3 juta
T	UIN S	FEBI	Pria	III	30-35 thn	5-10 thn	S-1	4-5 juta
T	UIN S	FEBI	Wanita	III	25-30 thn	5-10 thn	S-1	2-3 juta
T	UIN S	BAUK	Pria	III	35-40 thn	25-30 thn	S-1	2-3 juta
T	UIN S	FST	Wanita	III	40-45 thn	25-30 thn	S-1	2-3 juta
T	UIN S	FST	Pria	II	35-40 thn	10-15 thn	SLTA	2-3 juta
T	UIN S	FST	Wanita	III	40-45 thn	15-20 thn	S-1	4-5 juta
T	UIN S	FST	Pria	IV	50 thn keatas	35 thn keatas	S-2	5-6 juta
T	UIN S	Rektorat	Pria	II	50 thn keatas	5-10 thn	SLTA	2-3 juta
T	UIN S	Rektorat	Wanita	III	45-50 thn	15-20 thn	S-1	5-6 juta
T	UIN S	Rektorat	Pria	II	40-45 thn	5-10 thn	S-1	2-3 juta
T	UIN S	Rektorat	Wanita	III	30-35 thn	5-10 thn	S-1	5-6 juta
T	UIN S	Rektorat	Pria	III	45-50 thn	20-25 thn	S-1	6-7 juta
T	UIN S	Rektorat	Wanita	II	40-45 thn	15-20 thn	SLTA	3-4 juta
T	UIN S	ADAB	Pria	II	35-40 thn	15-20 thn	SLTA	2-3 juta
T	UIN S	ADAB	Pria	III	50 thn keatas	15-20 thn	S-1	5-6 juta
T	UIN S	ADAB	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	5-6 juta
T	UIN S	ADAB	Pria	IV	40-45 thn	10-15 thn	S-32	8-9 juta
T	UIN S	ADAB	Pria	II	25-30 thn	5-10 thn	S-1	3-4 juta
T	UIN S	FISHUM	Pria	II	25-30 thn	5-10 thn	SLTA	2-3 juta
T	UIN S	FISHUM	Pria	III	50 thn keatas	35 thn keatas	S-1	5-6 juta
T	UIN S	Dakwah	Pria	III	50 thn keatas	20-25 thn	SLTA	2-3 juta
T	UIN S	FST	Pria	III	40-45 thn	10-15 thn	S-1	4-5 juta
T	UIN S	Rektorat	Pria	IV	45-50 thn	25-30 thn	S-2	9-10 juta

T	UIN S	Rektorat	Pria	II	30-35 thn	5-10 thn	S-1	7-8 juta
T	UIN S	Rektorat	Pria	II	25-30 thn	5-10 thn	SLTA	3-4 juta
T	UIN S	Rektorat	Wanita	III	45-50 thn	25-30 thn	S-1	4-5 juta
T	UIN S	Rektorat	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	S-2	5-6 juta
T	UIN S	Rektorat	Pria	IV	50 thn keatas	30-35 thn	S-1	8-9 juta
T	UPN	FEB	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	5-6 juta
T	UPN	FEB	Pria	IV	50 thn keatas	25-30 thn	S-2	2-3 juta
T	UPN	FEB	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	5-6 juta
T	UPN	FEB	Pria	II	45-50 thn	5-10 thn	SLTA	2-3 juta
T	UPN	Rektorat	Pria	II	40-45 thn	20-25 thn	SLTA	2-3 juta
T	UPN	Pertanian	Pria	III	50 thn keatas	30-35 thn	SLTA	4-5 juta
T	UPN	Pertanian	Pria	II	35-40 thn	15-20 thn	SLTA	4-5 juta
T	UPN	Pertanian	Wanita	III	45-50 thn	25-30 thn	SLTA	4-5 juta
T	UPN	Pertanian	Pria	II	50 thn keatas	20-25 thn	SLTA	2-3 juta
T	UPN	Pertanian	Pria	II	45-50 thn	10-15 thn	SLTA	3-4 juta
T	UPN	FTM	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	2-3 juta
T	UPN	FTM	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	5-6 juta
T	UPN	Rektorat	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	SLTA	4-5 juta
T	UPN	FTM	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	8-9 juta
T	UPN	FTM	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	SLTA	4-5 juta
T	UPN	FTM	Wanita	III	50 thn keatas	20-25 thn	SLTA	4-5 juta
T	UPN	FTM	Pria	III	45-50 thn	15-20 thn	Diploma	3-4 juta
T	UPN	FEB	Wanita	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	5-6 juta
T	UPN	FISIP	Pria	IV	50 thn keatas	30-35 thn	S-2	4-5 juta
T	UPN	Rektorat	Pria	III	50 thn keatas	25-30 thn	S-1	8-9 juta
T	UPN	FISIP	Pria	II	40-45 thn	15-20 thn	S-1	4-5 juta
T	UPN	FISIP	Pria	II	40-45 thn	10-15 thn	SLTA	4-5 juta

LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS1	29.1667	28.351	.830	.963
JS2	29.5000	28.534	.865	.961
JS3	29.3667	28.516	.867	.961
JS4	29.2333	28.668	.881	.961
JS5	29.4333	28.392	.769	.966
JS6	29.2333	27.357	.883	.961
JS7	29.1667	28.075	.868	.961
JS8	29.2000	28.648	.900	.960
JS9	29.1667	29.040	.859	.962

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PB1	12.4333	17.426	.896	.970
PB2	12.3667	17.137	.937	.965
PB3	12.4333	18.668	.892	.970
PB4	12.3333	18.437	.874	.971
PB5	12.4000	17.834	.920	.967
PB6	12.3667	17.895	.961	.963

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.990	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DJ1	11.7667	5.633	.991	.982
DJ2	11.7667	5.633	.991	.982
DJ3	11.8000	5.614	.968	.988
DJ4	11.7667	5.564	.945	.994

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.988	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PJ1	22.0333	21.551	.962	.986
PJ2	22.0333	21.895	.968	.986
PJ3	22.0667	22.202	.972	.985
PJ4	22.1000	22.024	.928	.988
PJ5	22.1000	21.955	.938	.987
PJ6	22.0333	21.895	.968	.986
PJ7	22.0333	21.620	.951	.987

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IJ1	12.4667	5.292	.963	.957
IJ2	12.4333	5.495	.934	.966
IJ3	12.3333	5.471	.878	.981
IJ4	12.4667	5.292	.963	.957

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.993	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PCB1	25.8333	35.868	.983	.991
PCB2	25.8333	35.868	.983	.991
PCB3	25.8333	35.868	.983	.991
PCB4	25.8000	36.097	.940	.992
PCB5	25.8667	36.395	.937	.992
PCB6	25.8333	35.868	.983	.991
PCB7	25.8333	36.006	.967	.991
PCB8	25.8333	36.006	.967	.991
PCB9	25.8667	36.464	.929	.993

LAMPIRAN 5. HASIL UJI SEM-AMOS

CFA: masuk tabel 5.12 dan tabel 5.13

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1 <--- X1	.353
Y1 <--- X2	.314
Y1 <--- X3	.183
Y1 <--- M	-.050
Y2 <--- X1	-.008
Y2 <--- X2	.290
Y2 <--- X3	-.164
Y2 <--- Y1	-.345
Y2 <--- M	.342
JS1 <--- Y1	.697
JS2 <--- Y1	.727
JS3 <--- Y1	.792
JS4 <--- Y1	.725
JS5 <--- Y1	.750
JS6 <--- Y1	.802
JS7 <--- Y1	.687
JS8 <--- Y1	.701
JS9 <--- Y1	.768
PB1 <--- Y2	.512
PB2 <--- Y2	.831
PB3 <--- Y2	.744
PB4 <--- Y2	.915
PB5 <--- Y2	.915
PB6 <--- Y2	.914
DJ1 <--- X1	.884
DJ2 <--- X1	.881
DJ3 <--- X1	.762
DJ4 <--- X1	.808
PJ1 <--- X2	.809
PJ2 <--- X2	.737
PJ3 <--- X2	.641
PJ4 <--- X2	.720
PJ5 <--- X2	.798
PJ6 <--- X2	.728
PJ7 <--- X2	.798
IJ1 <--- X3	.664
IJ2 <--- X3	.701
IJ3 <--- X3	.852
IJ4 <--- X3	.895
PCB1 <--- M	.232
PCB2 <--- M	.224
PCB3 <--- M	.267
PCB4 <--- M	.453
PCB5 <--- M	.676
PCB6 <--- M	.876
PCB7 <--- M	.926
PCB8 <--- M	.847
PCB9 <--- M	.777

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2 <--> M	.303
X3 <--> M	.363
X2 <--> X3	.817
X1 <--> X3	.611
X1 <--> X2	.672
X1 <--> M	.360

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1	.551
Y2	.167
JS1	.486
JS2	.528
JS3	.627
JS4	.526
JS5	.563
JS6	.643
JS7	.472
JS8	.491
JS9	.590
PB1	.262
PB2	.690
PB3	.553
PB4	.837
PB5	.837
PB6	.835
DJ1	.781
DJ2	.777
DJ3	.580
DJ4	.650
PJ1	.655
PJ2	.543
PJ3	.411
PJ4	.518
PJ5	.637
PJ6	.529
PJ7	.637
IJ1	.441
IJ2	.492
IJ3	.727
IJ4	.801
PCB1	.054
PCB2	.050
PCB3	.071
PCB4	.205
PCB5	.457
PCB6	.767
PCB7	.858
PCB8	.717
PCB9	.604

CFA: Reliabilitas: masuk tabel 5.14

Hasil Perhitungan Contract Reliability dan Variance Extracted

Variabel	CR	AVE	Keterangan
DJ	0.902	0.698	Reliabel
PJ	0.800	0.561	Reliabel
IJ	0.683	0.615	Reliabel
PCB	0.897	0.601	Reliabel
JS	0.916	0.547	Reliabel
PB	0.922	0.669	Reliabel

DJ

	Factor loading	SMC	1-SMC	CR	AVE
Item 1	0.884	0.781	0.219	0.902	0.698
Item 2	0.881	0.776	0.224		
Item 3	0.762	0.581	0.419		
Item 4	0.808	0.653	0.347		
Composite Reliability, CR				0.902	
Average Variance Extracted, AVE				0.698	
A composite reliability of 0.70 is recommended(Hair,1997) , Fornell and Larcker (1981) recommended a CR value of 0.60 or more					
Fornell and Larcker(1981) recommended an AVE greater than 0.5					

PJ

	Factor loading	SMC	1-SMC	CR	AVE
Item 1	0.809	0.654	0.346	0.899	0.561
Item 2	0.737	0.543	0.457		
Item 3	0.641	0.411	0.589		
Item 4	0.720	0.518	0.482		
Item 5	0.798	0.637	0.363		
Item 6	0.728	0.530	0.470		
Item 7	0.798	0.637	0.363		
Average Variance Extracted, (AVE)				0.561	
A composite reliability of 0.70 is recommended(Hair,1997) , Fornell and Larcker (1981) recommended a CR value of 0.60 or more					
Fornell and Larcker(1981) recommended an AVE greater than 0.5					

IJ

	Factor loading	SMC	1-SMC	CR	AVE
Item 1	0.664	0.441	0.559	0.863	0.615
Item 2	0.701	0.491	0.509		
Item 3	0.852	0.726	0.274		
Item 4	0.895	0.801	0.199		
Composite Reliability, CR			0.863		
Average Variance Extracted, AVE			0.615		
A composite reliability of 0.70 is recommended(Hair,1997) , Fornell and Larcker (1981) recommended a CR value of 0.60 or more					
Fornell and Larcker(1981) recommended an AVE greater than 0.5					

PCB

	Factor loading	SMC	1-SMC	CR	AVE
Item 1	0.232	0.054	0.946	0.842	0.420
Item 2	0.224	0.050	0.950		
Item 3	0.267	0.071	0.929		
Item 4	0.453	0.205	0.795		
Item 5	0.676	0.457	0.543		
Item 6	0.876	0.767	0.233		
Item 7	0.926	0.857	0.143		
Item 8	0.847	0.717	0.283		
Item 9	0.777	0.604	0.396		
Composite Reliability, CR			0.842		
Average Variance Extracted, AVE			0.420		
A composite reliability of 0.70 is recommended(Hair,1997) , Fornell and Larcker (1981) recommended a CR value of 0.60 or more					
Fornell and Larcker(1981) recommended an AVE greater than 0.5					

PCB Perbaikan: delete PCB1, PCB2, PCB3

	Factor loading	SMC	1-SMC	CR	AVE
Item 1	0.453	0.205	0.795	0.897	0.601
Item 2	0.676	0.457	0.543		
Item 3	0.876	0.767	0.233		
Item 4	0.926	0.857	0.143		
Item 5	0.847	0.717	0.283		
Item 6	0.777	0.604	0.396		
		s			
Composite Reliability, CR				0.897	
Average Variance Extracted, AVE				0.601	
A composite reliability of 0.70 is recommended(Hair,1997) , Fornell and Larcker (1981) recommended a CR value of 0.60 or more					
Fornell and Larcker(1981) recommended an AVE greater than 0.5					

JS

	Factor loading	SMC	1-SMC	CR	AVE
Item 1	0.697	0.486	0.514	0.916	0.547
Item 2	0.727	0.529	0.471		
Item 3	0.792	0.627	0.373		
Item 4	0.725	0.526	0.474		
Item 5	0.750	0.563	0.438		
Item 6	0.802	0.643	0.357		
Item 7	0.687	0.472	0.528		
Item 8	0.701	0.491	0.509		
Item 9	0.768	0.590	0.410		
Composite Reliability, CR				0.916	
Average Variance Extracted, AVE				0.547	
A composite reliability of 0.70 is recommended(Hair,1997) , Fornell and Larcker (1981) recommended a CR value of 0.60 or more					
Fornell and Larcker(1981) recommended an AVE greater than 0.5					

PB

	Factor loading	SMC	1-SMC	CR	AVE
Item 1	0.512	0.262	0.738	0.922	0.669
Item 2	0.831	0.691	0.309		
Item 3	0.744	0.554	0.446		
Item 4	0.915	0.837	0.163		
Item 5	0.915	0.837	0.163		
Item 6	0.914	0.835	0.165		
		s			
Composite Reliability, CR				0.922	
Average Variance Extracted, AVE				0.669	
A composite reliability of 0.70 is recommended(Hair,1997) , Fornell and Larcker (1981) recommended a CR value of 0.60 or more					
Fornell and Larcker(1981) recommended an AVE greater than 0.5					

HASIL UJI NORMALITAS DATA

Assessment of normality (Group number 1)

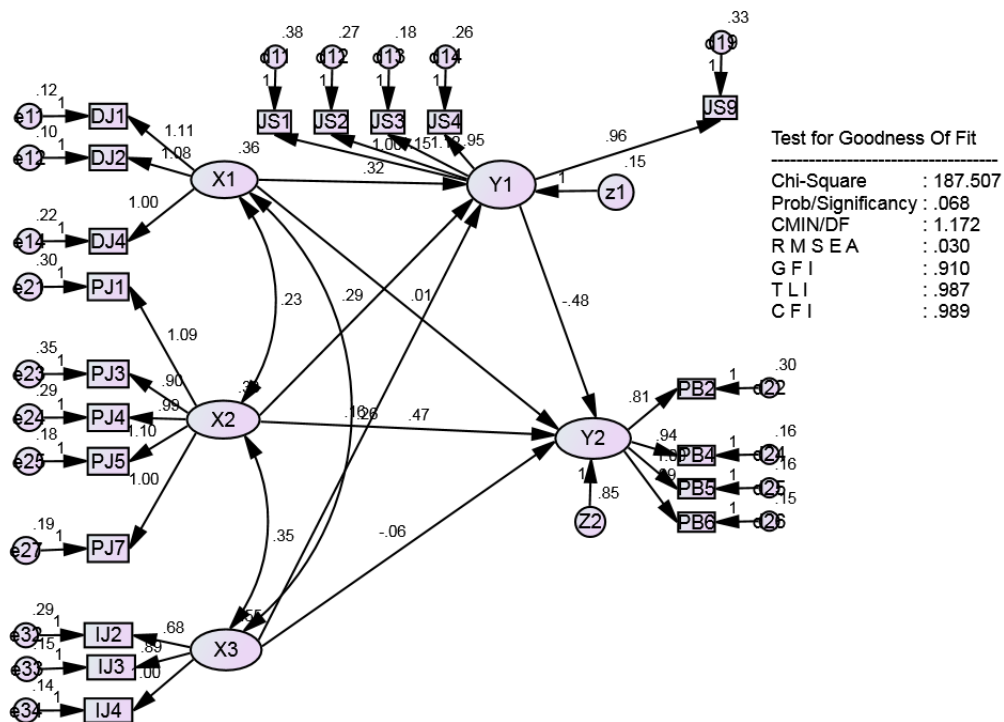
Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PJ4	2.000	5.000	-.398	-2.267	-.184	-.525
PJ3	1.000	5.000	-.604	-3.441	.362	1.033
PJ2	2.000	5.000	-.325	-1.851	-.133	-.379
DJ3	2.000	5.000	-.636	-3.623	.173	.493
JS8	2.000	5.000	-.724	-4.130	.671	1.914
JS7	1.000	5.000	-.940	-5.357	.868	2.474
JS5	1.000	5.000	-.479	-2.728	-.096	-.273
JS1	1.000	5.000	-1.315	-7.498	2.332	1.648
PB6	1.000	5.000	-.474	-2.701	-.649	-1.850
PB3	1.000	5.000	-.389	-2.220	-.750	-2.137
PB1	1.000	5.000	.496	2.825	-.995	-2.836
IJ1	2.000	5.000	-.420	-2.396	-.405	-1.155
IJ2	2.000	5.000	-.561	-3.199	.331	.944
JS4	1.000	5.000	-1.077	-6.142	1.698	4.839
JS3	1.000	5.000	-.867	-4.942	.589	1.678
PJ1	2.000	5.000	-.560	-3.192	-.109	-.311
PB5	1.000	5.000	-.568	-3.240	-.476	-1.358
PB4	2.000	5.000	-.491	-2.801	-.731	-2.084
PB2	1.000	5.000	-.772	-4.401	.047	.135
JS9	2.000	5.000	-.698	-3.978	.306	.873
JS6	1.000	5.000	-.668	-3.809	.017	.048
JS2	2.000	5.000	-.435	-2.480	-.785	-2.237
IJ3	2.000	5.000	-.608	-3.464	.353	1.005
IJ4	2.000	5.000	-.407	-2.321	-.335	-.956
PJ5	2.000	5.000	-.673	-3.838	.275	.785
PJ6	2.000	5.000	-.620	-3.537	.458	1.306
PJ7	2.000	5.000	-.637	-3.630	.600	1.711
DJ1	1.000	5.000	-.889	-5.067	.748	2.131
DJ2	2.000	5.000	-.809	-4.609	.563	1.605
DJ4	2.000	5.000	-.550	-3.133	.182	.519
Multivariate					165.920	1.438

HASIL UJI OUTLIER

Observations farthest from the centroid
(Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
26	33.212	.313	.056
183	33.119	.317	.053
139	32.827	.330	.083
11	32.156	.360	.262
146	32.146	.361	.220
55	32.060	.365	.211
180	32.053	.365	.174
109	31.797	.377	.230
115	31.683	.382	.233
98	31.064	.412	.492
156	31.061	.412	.436
138	30.673	.432	.594
154	30.209	.455	.773
123	30.133	.459	.762
92	29.954	.468	.796
132	29.746	.479	.837
48	29.701	.481	.817
133	29.486	.492	.858
117	29.438	.495	.841
150	29.426	.495	.808
192	29.092	.513	.888
186	28.928	.521	.906
129	28.863	.525	.897
18	28.719	.532	.909
19	28.648	.536	.903
136	28.471	.545	.922
171	28.190	.560	.955
89	28.071	.567	.958
135	27.940	.574	.963

Full Model



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 210

Number of distinct parameters to be estimated: 50

Degrees of freedom (210 - 50): 160

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 187.507

Degrees of freedom = 160

Probability level = .068

Estimates (Group number 1 - Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<---	X1	.316	.092	3.433	***	par_16
Y1	<---	X2	.295	.148	1.991	.046	par_18
Y1	<---	X3	.157	.101	1.556	.120	par_21
Y2	<---	X1	.008	.193	.041	.967	par_17
Y2	<---	X2	.466	.318	1.463	.143	par_19
Y2	<---	X3	-.061	.213	-.285	.776	par_20
Y2	<---	Y1	-.485	.214	-2.261	.024	par_25
DJ4	<---	X1	1.000				
DJ2	<---	X1	1.084	.080	13.509	***	par_1
DJ1	<---	X1	1.108	.082	13.450	***	par_2
PJ7	<---	X2	1.000				
PJ5	<---	X2	1.103	.088	12.536	***	par_3
PJ4	<---	X2	.993	.094	10.583	***	par_4
PJ3	<---	X2	.905	.096	9.407	***	par_5
PJ1	<---	X2	1.091	.097	11.295	***	par_6
IJ4	<---	X3	1.000				
IJ3	<---	X3	.887	.057	15.454	***	par_7
IJ2	<---	X3	.681	.064	10.668	***	par_8
JS1	<---	Y1	1.000				
JS2	<---	Y1	1.148	.120	9.571	***	par_9
JS3	<---	Y1	1.124	.113	9.970	***	par_10
JS4	<---	Y1	.950	.104	9.105	***	par_11
JS9	<---	Y1	.960	.112	8.600	***	par_12
PB2	<---	Y2	.814	.051	15.946	***	par_13
PB4	<---	Y2	.941	.044	21.149	***	par_14
PB5	<---	Y2	1.000				
PB6	<---	Y2	.992	.045	22.203	***	par_15

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Y1	<---	X1	.329
Y1	<---	X2	.295
Y1	<---	X3	.203
Y2	<---	X1	.005
Y2	<---	X2	.284
Y2	<---	X3	-.048
Y2	<---	Y1	-.295
DJ4	<---	X1	.785
DJ2	<---	X1	.896
DJ1	<---	X1	.884
PJ7	<---	X2	.798
PJ5	<---	X2	.834
PJ4	<---	X2	.728
PJ3	<---	X2	.660
PJ1	<---	X2	.751
IJ4	<---	X3	.896
IJ3	<---	X3	.862
IJ2	<---	X3	.684
JS1	<---	Y1	.680
JS2	<---	Y1	.785
JS3	<---	Y1	.836
JS4	<---	Y1	.732
JS9	<---	Y1	.693
PB2	<---	Y2	.814
PB4	<---	Y2	.910
PB5	<---	Y2	.921
PB6	<---	Y2	.925

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2 <--> X3	.351	.048	7.315	***	par_22
X1 <--> X3	.264	.044	6.019	***	par_23
X1 <--> X2	.234	.037	6.256	***	par_24

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2 <--> X3	.822
X1 <--> X3	.595
X1 <--> X2	.680

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P Label
X1	.358	.056	6.332	*** par_26
X2	.331	.051	6.465	*** par_27
X3	.551	.072	7.693	*** par_28
z1	.149	.031	4.806	*** par_29
Z2	.847	.104	8.171	*** par_30
e14	.223	.027	8.186	*** par_31
e12	.103	.019	5.510	*** par_32
e11	.123	.020	6.030	*** par_33
e27	.189	.024	7.925	*** par_34
e25	.177	.024	7.300	*** par_35
e24	.289	.034	8.554	*** par_36
e23	.350	.039	8.968	*** par_37
e21	.304	.036	8.427	*** par_38
e34	.135	.026	5.290	*** par_39
e33	.150	.023	6.469	*** par_40
e32	.290	.033	8.822	*** par_41
d11	.383	.044	8.732	*** par_42
d12	.270	.035	7.797	*** par_43
d13	.179	.026	6.852	*** par_44
d14	.257	.031	8.344	*** par_45
d19	.329	.038	8.675	*** par_46
d22	.301	.035	8.718	*** par_47
d24	.164	.023	6.980	*** par_48
d25	.160	.024	6.686	*** par_49
d26	.147	.023	6.356	*** par_50

**Squared Multiple Correlations:
(Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Y1	.547
Y2	.050
PB6	.857
PB5	.848
PB4	.828
PB2	.662
JS9	.480
JS4	.537
JS3	.700
JS2	.617
JS1	.463
IJ2	.468
IJ3	.743
IJ4	.803
PJ1	.564
PJ3	.436
PJ4	.530
PJ5	.695
PJ7	.636
DJ1	.781
DJ2	.803
DJ4	.616

**Total Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.157	.295	.316	.000	.000
Y2	-.137	.323	-.145	-.485	.000
PB6	-.136	.320	-.144	-.481	.992
PB5	-.137	.323	-.145	-.485	1.000
PB4	-.129	.304	-.136	-.456	.941
PB2	-.111	.263	-.118	-.395	.814
JS9	.151	.283	.303	.960	.000
JS4	.149	.280	.300	.950	.000
JS3	.177	.331	.355	1.124	.000
JS2	.180	.338	.362	1.148	.000
JS1	.157	.295	.316	1.000	.000
IJ2	.681	.000	.000	.000	.000
IJ3	.887	.000	.000	.000	.000
IJ4	1.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	1.091	.000	.000	.000
PJ3	.000	.905	.000	.000	.000
PJ4	.000	.993	.000	.000	.000
PJ5	.000	1.103	.000	.000	.000
PJ7	.000	1.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	1.108	.000	.000
DJ2	.000	.000	1.084	.000	.000
DJ4	.000	.000	1.000	.000	.000

**Standardized Total Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.203	.295	.329	.000	.000
Y2	-.108	.197	-.092	-.295	.000
PB6	-.100	.182	-.085	-.273	.925
PB5	-.099	.181	-.085	-.271	.921
PB4	-.098	.179	-.084	-.268	.910
PB2	-.088	.160	-.075	-.240	.814
JS9	.141	.205	.228	.693	.000
JS4	.149	.216	.241	.732	.000
JS3	.170	.247	.275	.836	.000
JS2	.160	.232	.258	.785	.000
JS1	.138	.201	.224	.680	.000
IJ2	.684	.000	.000	.000	.000
IJ3	.862	.000	.000	.000	.000
IJ4	.896	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.751	.000	.000	.000
PJ3	.000	.660	.000	.000	.000
PJ4	.000	.728	.000	.000	.000
PJ5	.000	.834	.000	.000	.000
PJ7	.000	.798	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.884	.000	.000
DJ2	.000	.000	.896	.000	.000
DJ4	.000	.000	.785	.000	.000

Direct Effects
(Group number 1 - Default model)

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.157	.295	.316	.000	.000
Y2	-.061	.466	.008	-.485	.000
PB6	.000	.000	.000	.000	.992
PB5	.000	.000	.000	.000	1.000
PB4	.000	.000	.000	.000	.941
PB2	.000	.000	.000	.000	.814
JS9	.000	.000	.000	.960	.000
JS4	.000	.000	.000	.950	.000
JS3	.000	.000	.000	1.124	.000
JS2	.000	.000	.000	1.148	.000
JS1	.000	.000	.000	1.000	.000
IJ2	.681	.000	.000	.000	.000
IJ3	.887	.000	.000	.000	.000
IJ4	1.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	1.091	.000	.000	.000
PJ3	.000	.905	.000	.000	.000
PJ4	.000	.993	.000	.000	.000
PJ5	.000	1.103	.000	.000	.000
PJ7	.000	1.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	1.108	.000	.000
DJ2	.000	.000	1.084	.000	.000
DJ4	.000	.000	1.000	.000	.000

**Standardized Direct Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.203	.295	.329	.000	.000
Y2	-.048	.284	.005	-.295	.000
PB6	.000	.000	.000	.000	.925
PB5	.000	.000	.000	.000	.921
PB4	.000	.000	.000	.000	.910
PB2	.000	.000	.000	.000	.814
JS9	.000	.000	.000	.693	.000
JS4	.000	.000	.000	.732	.000
JS3	.000	.000	.000	.836	.000
JS2	.000	.000	.000	.785	.000
JS1	.000	.000	.000	.680	.000
IJ2	.684	.000	.000	.000	.000
IJ3	.862	.000	.000	.000	.000
IJ4	.896	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.751	.000	.000	.000
PJ3	.000	.660	.000	.000	.000
PJ4	.000	.728	.000	.000	.000
PJ5	.000	.834	.000	.000	.000
PJ7	.000	.798	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.884	.000	.000
DJ2	.000	.000	.896	.000	.000
DJ4	.000	.000	.785	.000	.000

**Indirect Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000	.000
Y2	-.076	-.143	-.153	.000	.000
PB6	-.136	.320	-.144	-.481	.000
PB5	-.137	.323	-.145	-.485	.000
PB4	-.129	.304	-.136	-.456	.000
PB2	-.111	.263	-.118	-.395	.000
JS9	.151	.283	.303	.000	.000
JS4	.149	.280	.300	.000	.000
JS3	.177	.331	.355	.000	.000
JS2	.180	.338	.362	.000	.000
JS1	.157	.295	.316	.000	.000
IJ2	.000	.000	.000	.000	.000
IJ3	.000	.000	.000	.000	.000
IJ4	.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.000	.000	.000	.000
PJ3	.000	.000	.000	.000	.000
PJ4	.000	.000	.000	.000	.000
PJ5	.000	.000	.000	.000	.000
PJ7	.000	.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.000	.000	.000
DJ2	.000	.000	.000	.000	.000
DJ4	.000	.000	.000	.000	.000

**Standardized Indirect Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000	.000
Y2	-.060	-.087	-.097	.000	.000
PB6	-.100	.182	-.085	-.273	.000
PB5	-.099	.181	-.085	-.271	.000
PB4	-.098	.179	-.084	-.268	.000
PB2	-.088	.160	-.075	-.240	.000
JS9	.141	.205	.228	.000	.000
JS4	.149	.216	.241	.000	.000
JS3	.170	.247	.275	.000	.000
JS2	.160	.232	.258	.000	.000
JS1	.138	.201	.224	.000	.000
IJ2	.000	.000	.000	.000	.000
IJ3	.000	.000	.000	.000	.000
IJ4	.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.000	.000	.000	.000
PJ3	.000	.000	.000	.000	.000
PJ4	.000	.000	.000	.000	.000
PJ5	.000	.000	.000	.000	.000
PJ7	.000	.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.000	.000	.000
DJ2	.000	.000	.000	.000	.000
DJ4	.000	.000	.000	<u>.000</u>	.00

Model Fit Summary

CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	187.507	160	.068	1.172
Saturated model	210	.000	0		
Independence model	20	2745.175	190	.000	14.448

RMR, GFI				
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.029	.910	.883	.694
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.255	.245	.166	.222

Baseline Comparisons					
Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.932	.919	.989	.987	.989
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

P arsimony-Adjusted Measures			
Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.842	.785	.833
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP			
Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	27.507	.000	65.786
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	2555.175	2389.444	2728.264

FMIN				
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	.967	.142	.000	.339
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	14.150	13.171	12.317	14.063

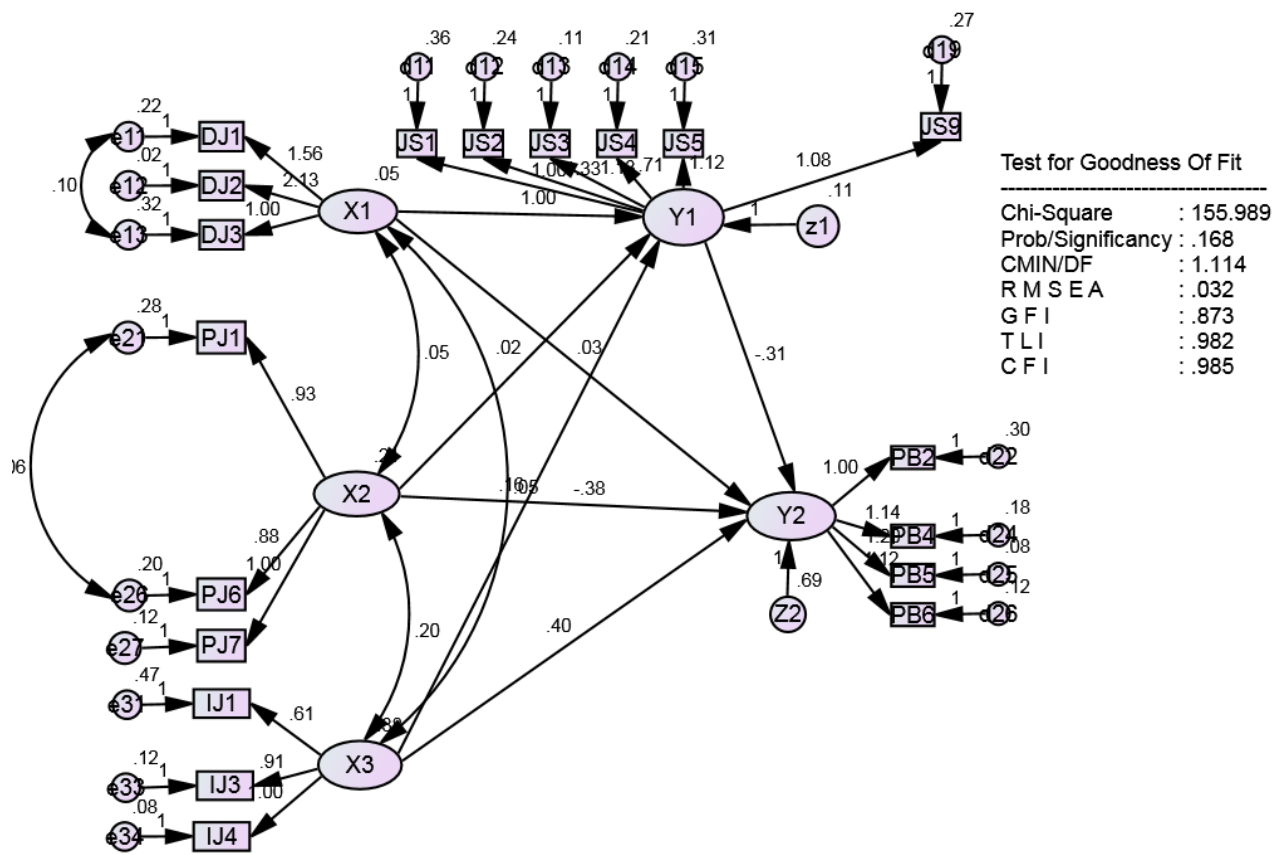
RMSEA				
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.030	.000	.046	.983
Independence model	.263	.255	.272	.000

AIC				
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	287.507	299.645	451.157	501.157
Saturated model	420.000	470.983	1107.330	1317.330
Independence model	2785.175	2790.030	2850.635	2870.635

ECVI				
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.482	1.340	1.679	1.545
Saturated model	2.165	2.165	2.165	2.428
Independence model	14.357	13.502	15.249	14.382

HOELTER		
Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	198	<u>212</u>
Independence model	16	17

Model PCB Tinggi



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 190

Number of distinct parameters to be estimated: 50

Degrees of freedom (190 - 50): 140

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 155.989

Degrees of freedom = 140

Probability level = .168

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

**Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)**

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<---	X1	1.002	.351	2.859	.004	par_15
Y1	<---	X2	.019	.172	.110	.912	par_17
Y1	<---	X3	.162	.111	1.462	.144	par_20
Y2	<---	X1	.029	.583	.051	.960	par_16
Y2	<---	X2	-.381	.393	-.970	.332	par_18
Y2	<---	X3	.404	.256	1.579	.114	par_19
Y2	<---	Y1	-.305	.297	-1.028	.304	par_24
DJ3	<---	X1	1.000				
DJ2	<---	X1	2.130	.660	3.226	.001	par_1
DJ1	<---	X1	1.562	.366	4.271	***	par_2
PJ7	<---	X2	1.000				
PJ6	<---	X2	.879	.154	5.694	***	par_3
PJ1	<---	X2	.932	.169	5.516	***	par_4
IJ4	<---	X3	1.000				
IJ3	<---	X3	.910	.093	9.823	***	par_5
IJ1	<---	X3	.610	.120	5.087	***	par_6
JS1	<---	Y1	1.000				
JS2	<---	Y1	1.328	.221	6.001	***	par_7
JS3	<---	Y1	1.129	.186	6.079	***	par_8
JS4	<---	Y1	.709	.148	4.783	***	par_9
JS5	<---	Y1	1.124	.209	5.384	***	par_10
JS9	<---	Y1	1.085	.203	5.343	***	par_11
PB2	<---	Y2	1.000				
PB4	<---	Y2	1.137	.087	13.012	***	par_12
PB5	<---	Y2	1.201	.085	14.174	***	par_13
PB6	<---	Y2	1.116	.081	13.821	***	par_14

**Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)**

			Estimate
Y1	<---	X1	.522
Y1	<---	X2	.020
Y1	<---	X3	.227
Y2	<---	X1	.008
Y2	<---	X2	-.205
Y2	<---	X3	.292
Y2	<---	Y1	-.157
DJ3	<---	X1	.372
DJ2	<---	X1	.965
DJ1	<---	X1	.610
PJ7	<---	X2	.803
PJ6	<---	X2	.672
PJ1	<---	X2	.629
IJ4	<---	X3	.909
IJ3	<---	X3	.848
IJ1	<---	X3	.482
JS1	<---	Y1	.591
JS2	<---	Y1	.764
JS3	<---	Y1	.827
JS4	<---	Y1	.557
JS5	<---	Y1	.663
JS9	<---	Y1	.673
PB2	<---	Y2	.841
PB4	<---	Y2	.915
PB5	<---	Y2	.962
PB6	<---	Y2	.940

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2 <--> X3	.200	.041	4.870	***	par_21
X1 <--> X3	.053	.023	2.292	.022	par_22
X1 <--> X2	.052	.021	2.506	.012	par_23
e13 <--> e11	.096	.031	3.081	.002	par_25
e26 <--> e21	.056	.032	1.748	.080	par_26

**Correlations:
(Group number 1 - Default model)**

	Estimate
X2 <--> X3	.708
X1 <--> X3	.378
X1 <--> X2	.495
e13 <--> e11	.365
e26 <--> e21	.239

**Variances:
(Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.052	.029	1.822	.069	par_27
X2	.211	.050	4.246	***	par_28
X3	.378	.067	5.616	***	par_29
z1	.109	.036	3.047	.002	par_30
Z2	.686	.130	5.272	***	par_31
e13	.324	.046	7.112	***	par_32
e12	.017	.041	.422	.673	par_33
e11	.215	.036	5.921	***	par_34
e27	.116	.032	3.688	***	par_35
e26	.198	.036	5.448	***	par_36
e21	.280	.048	5.883	***	par_37
e34	.079	.030	2.608	.009	par_38
e33	.122	.029	4.256	***	par_39
e31	.466	.066	7.103	***	par_40
d11	.358	.053	6.748	***	par_41
d12	.241	.042	5.708	***	par_42
d13	.114	.023	4.858	***	par_43
d14	.215	.031	6.874	***	par_44
d15	.310	.048	6.483	***	par_45
d19	.274	.043	6.436	***	par_46
d22	.301	.046	6.576	***	par_47
d24	.183	.031	5.902	***	par_48
d25	.085	.022	3.781	***	par_49
d26	.120	.024	5.029	***	par_50

**Squared Multiple Correlations:
(Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Y1	.431
Y2	.054
PB6	.883
PB5	.925
PB4	.837
PB2	.707
JS9	.452
JS5	.439
JS4	.310
JS3	.683
JS2	.584
JS1	.349
IJ1	.232
IJ3	.719
IJ4	.827
PJ1	.395
PJ6	.451
PJ7	.644
DJ1	.372
DJ2	.932
DJ3	.139

Total Effects
(Group number 1 - Default model)

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.162	.019	1.002	.000	.000
Y2	.355	-.387	-.276	-.305	.000
PB6	.396	-.432	-.309	-.341	1.116
PB5	.426	-.464	-.332	-.366	1.201
PB4	.403	-.440	-.314	-.347	1.137
PB2	.355	-.387	-.276	-.305	1.000
JS9	.175	.021	1.087	1.085	.000
JS5	.182	.021	1.126	1.124	.000
JS4	.115	.013	.710	.709	.000
JS3	.183	.021	1.132	1.129	.000
JS2	.215	.025	1.331	1.328	.000
JS1	.162	.019	1.002	1.000	.000
IJ1	.610	.000	.000	.000	.000
IJ3	.910	.000	.000	.000	.000
IJ4	1.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.932	.000	.000	.000
PJ6	.000	.879	.000	.000	.000
PJ7	.000	1.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	1.562	.000	.000
DJ2	.000	.000	2.130	.000	.000
DJ3	.000	.000	1.000	.000	.000

**Standardized Total Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.227	.020	.522	.000	.000
Y2	.256	-.208	-.074	-.157	.000
PB6	.241	-.196	-.070	-.148	.940
PB5	.246	-.200	-.071	-.151	.962
PB4	.234	-.191	-.068	-.144	.915
PB2	.215	-.175	-.062	-.132	.841
JS9	.153	.013	.351	.673	.000
JS5	.150	.013	.346	.663	.000
JS4	.126	.011	.291	.557	.000
JS3	.188	.016	.432	.827	.000
JS2	.173	.015	.399	.764	.000
JS1	.134	.012	.309	.591	.000
IJ1	.482	.000	.000	.000	.000
IJ3	.848	.000	.000	.000	.000
IJ4	.909	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.629	.000	.000	.000
PJ6	.000	.672	.000	.000	.000
PJ7	.000	.803	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.610	.000	.000
DJ2	.000	.000	.965	.000	.000
DJ3	.000	.000	.372	.000	.000

Direct Effects
(Group number 1 - Default model)

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.162	.019	1.002	.000	.000
Y2	.404	-.381	.029	-.305	.000
PB6	.000	.000	.000	.000	1.116
PB5	.000	.000	.000	.000	1.201
PB4	.000	.000	.000	.000	1.137
PB2	.000	.000	.000	.000	1.000
JS9	.000	.000	.000	1.085	.000
JS5	.000	.000	.000	1.124	.000
JS4	.000	.000	.000	.709	.000
JS3	.000	.000	.000	1.129	.000
JS2	.000	.000	.000	1.328	.000
JS1	.000	.000	.000	1.000	.000
IJ1	.610	.000	.000	.000	.000
IJ3	.910	.000	.000	.000	.000
IJ4	1.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.932	.000	.000	.000
PJ6	.000	.879	.000	.000	.000
PJ7	.000	1.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	1.562	.000	.000
DJ2	.000	.000	2.130	.000	.000
DJ3	.000	.000	1.000	.000	.000

**Standardized Direct Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.227	.020	.522	.000	.000
Y2	.292	-.205	.008	-.157	.000
PB6	.000	.000	.000	.000	.940
PB5	.000	.000	.000	.000	.962
PB4	.000	.000	.000	.000	.915
PB2	.000	.000	.000	.000	.841
JS9	.000	.000	.000	.673	.000
JS5	.000	.000	.000	.663	.000
JS4	.000	.000	.000	.557	.000
JS3	.000	.000	.000	.827	.000
JS2	.000	.000	.000	.764	.000
JS1	.000	.000	.000	.591	.000
IJ1	.482	.000	.000	.000	.000
IJ3	.848	.000	.000	.000	.000
IJ4	.909	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.629	.000	.000	.000
PJ6	.000	.672	.000	.000	.000
PJ7	.000	.803	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.610	.000	.000
DJ2	.000	.000	.965	.000	.000
DJ3	.000	.000	.372	.000	.000

**Indirect Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000	.000
Y2	-.049	-.006	-.306	.000	.000
PB6	.396	-.432	-.309	-.341	.000
PB5	.426	-.464	-.332	-.366	.000
PB4	.403	-.440	-.314	-.347	.000
PB2	.355	-.387	-.276	-.305	.000
JS9	.175	.021	1.087	.000	.000
JS5	.182	.021	1.126	.000	.000
JS4	.115	.013	.710	.000	.000
JS3	.183	.021	1.132	.000	.000
JS2	.215	.025	1.331	.000	.000
JS1	.162	.019	1.002	.000	.000
IJ1	.000	.000	.000	.000	.000
IJ3	.000	.000	.000	.000	.000
IJ4	.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.000	.000	.000	.000
PJ6	.000	.000	.000	.000	.000
PJ7	.000	.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.000	.000	.000
DJ2	.000	.000	.000	.000	.000
DJ3	.000	.000	.000	.000	.000

**Standardized Indirect Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000	.000
Y2	-.036	-.003	-.082	.000	.000
PB6	.241	-.196	-.070	-.148	.000
PB5	.246	-.200	-.071	-.151	.000
PB4	.234	-.191	-.068	-.144	.000
PB2	.215	-.175	-.062	-.132	.000
JS9	.153	.013	.351	.000	.000
JS5	.150	.013	.346	.000	.000
JS4	.126	.011	.291	.000	.000
JS3	.188	.016	.432	.000	.000
JS2	.173	.015	.399	.000	.000
JS1	.134	.012	.309	.000	.000
IJ1	.000	.000	.000	.000	.000
IJ3	.000	.000	.000	.000	.000
IJ4	.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.000	.000	.000	.000
PJ6	.000	.000	.000	.000	.000
PJ7	.000	.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.000	.000	.000
DJ2	.000	.000	.000	.000	.000
DJ3	.000	.000	.000	.000	.00

Model Fit Summary

CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	155.989	140	.168	1.114
Saturated model	190	.000	0		
Independence model	19	1268.287	171	.000	7.417
RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Default model	.038	.873	.828	.644	
Saturated model	.000	1.000			
Independence model	.196	.363	.292	.326	

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.877	.850	.986	.982	.985
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.819	.718	.807
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	15.989	.000	50.705
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1097.287	987.836	1214.192

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1.431	.147	.000	.465
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	11.636	10.067	9.063	11.139

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.032	.000	.058	.858
Independence model	.243	.230	.255	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	255.989	278.461	391.013	441.013
Saturated model	380.000	465.393	893.091	1083.091
Independence model	1306.287	1314.826	1357.596	1376.596

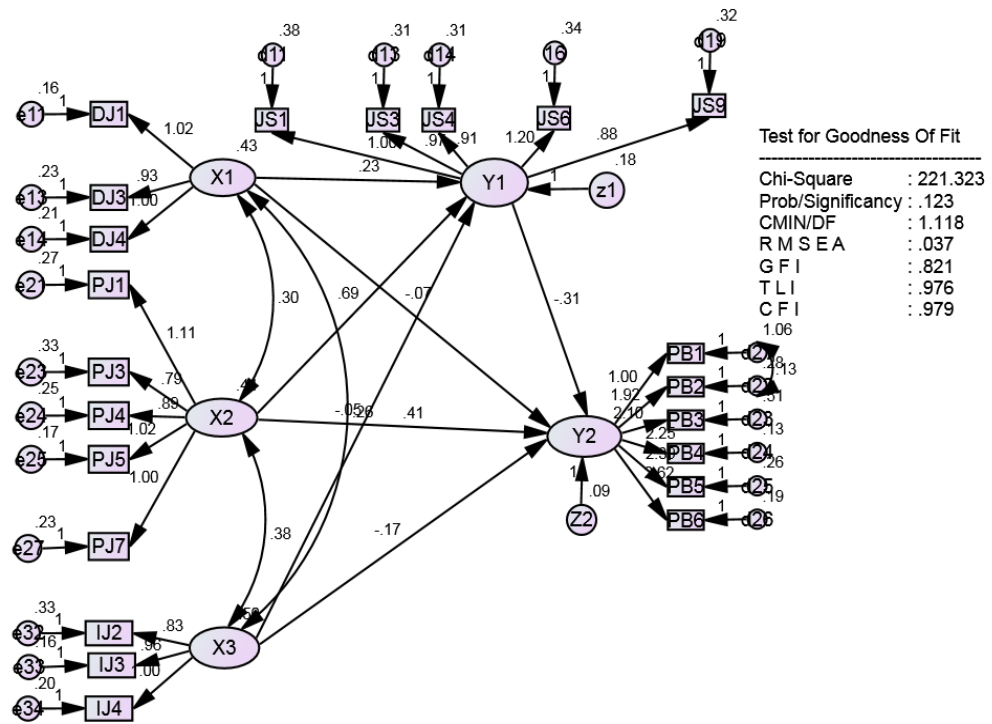
ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2.349	2.202	2.667	2.555
Saturated model	3.486	3.486	3.486	4.270
Independence model	11.984	10.980	13.057	12.063

HOELTER

Model	HOELTER	HOELTER
	.05	.01
Default model	118	128
Independence model	18	19

Model PCB Rendah



Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments: 253

Number of distinct parameters to be estimated: 55

Degrees of freedom (253 - 55): 198

Result (Default model)

Minimum was achieved

Chi-square = 221.323

Degrees of freedom = 198

Probability level = .123

Estimates (Group number 1 - Default model)
Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<---	X1	.228	.150	1.514	.130	par_18
Y1	<---	X2	.689	.252	2.730	.006	par_20
Y1	<---	X3	-.046	.192	-.238	.812	par_23
Y2	<---	X1	-.071	.100	-.715	.474	par_19
Y2	<---	X2	.410	.234	1.747	.081	par_21
Y2	<---	X3	-.173	.142	-1.219	.223	par_22
Y2	<---	Y1	-.312	.158	-1.983	.047	par_27
DJ4	<---	X1	1.000				
DJ3	<---	X1	.928	.119	7.812	***	par_1
DJ1	<---	X1	1.022	.123	8.314	***	par_2
PJ7	<---	X2	1.000				
PJ5	<---	X2	1.023	.113	9.066	***	par_3
PJ4	<---	X2	.891	.114	7.793	***	par_4
PJ3	<---	X2	.787	.119	6.640	***	par_5
PJ1	<---	X2	1.114	.130	8.547	***	par_6
IJ4	<---	X3	1.000				
IJ3	<---	X3	.962	.111	8.639	***	par_7
IJ2	<---	X3	.831	.121	6.894	***	par_8
JS1	<---	Y1	1.000				
JS3	<---	Y1	.968	.140	6.892	***	par_9
JS4	<---	Y1	.908	.134	6.789	***	par_10
JS6	<---	Y1	1.205	.165	7.307	***	par_11
JS9	<---	Y1	.883	.135	6.549	***	par_12
PB1	<---	Y2	1.000				
PB2	<---	Y2	1.919	.626	3.067	.002	par_13
PB3	<---	Y2	2.101	.742	2.831	.005	par_14
PB4	<---	Y2	2.246	.768	2.926	.003	par_15
PB5	<---	Y2	2.390	.822	2.908	.004	par_16
PB6	<---	Y2	2.616	.893	2.930	.003	par_17

**Standardized Regression Weights:
(Group number 1 - Default model)**

			Estimate
Y1	<---	X1	.218
Y1	<---	X2	.662
Y1	<---	X3	-.047
Y2	<---	X1	-.135
Y2	<---	X2	.783
Y2	<---	X3	-.351
Y2	<---	Y1	-.621
DJ4	<---	X1	.818
DJ3	<---	X1	.787
DJ1	<---	X1	.862
PJ7	<---	X2	.811
PJ5	<---	X2	.858
PJ4	<---	X2	.762
PJ3	<---	X2	.673
PJ1	<---	X2	.818
IJ4	<---	X3	.844
IJ3	<---	X3	.861
IJ2	<---	X3	.714
JS1	<---	Y1	.745
JS3	<---	Y1	.770
JS4	<---	Y1	.749
JS6	<---	Y1	.817
JS9	<---	Y1	.730
PB1	<---	Y2	.320
PB2	<---	Y2	.784
PB3	<---	Y2	.712
PB4	<---	Y2	.908
PB5	<---	Y2	.851
PB6	<---	Y2	.899

Covariances: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X2	<-->	X3	.385	.082	4.696 ***	par_24
X1	<-->	X3	.256	.070	3.664 ***	par_25
X1	<-->	X2	.299	.071	4.207 ***	par_26
d21	<-->	d22	.133	.065	2.046 .041	par_28

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
X2 <--> X3	.825
X1 <--> X3	.552
X1 <--> X2	.687
d21 <--> d22	.247

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	.432	.100	4.317	***	par_29
X2	.438	.099	4.410	***	par_30
X3	.496	.109	4.535	***	par_31
z1	.178	.054	3.300	***	par_32
Z2	.094	.066	1.429	.153	par_33
e14	.213	.048	4.479	***	par_34
e13	.229	.047	4.895	***	par_35
e11	.156	.042	3.703	***	par_36
e27	.228	.042	5.393	***	par_37
e25	.165	.034	4.916	***	par_38
e24	.251	.044	5.728	***	par_39
e23	.327	.054	6.012	***	par_40
e21	.268	.050	5.377	***	par_41
e34	.200	.048	4.129	***	par_42
e33	.161	.043	3.772	***	par_43
e32	.329	.060	5.526	***	par_44
d11	.380	.069	5.500	***	par_45
d13	.305	.057	5.353	***	par_46
d14	.305	.056	5.474	***	par_47
16	.344	.070	4.937	***	par_48
d19	.324	.058	5.606	***	par_49
d21	1.056	.164	6.421	***	par_50
d22	.277	.049	5.689	***	par_51
d23	.515	.086	5.962	***	par_52
d24	.129	.030	4.224	***	par_53
d25	.260	.050	5.200	***	par_54
d26	.195	.044	4.445	***	par_55

**Squared Multiple Correlations:
(Group number 1 - Default model)**

	Estimate
Y1	.624
Y2	.220
PB6	.808
PB5	.725
PB4	.825
PB3	.507
PB2	.615
PB1	.102
JS9	.533
JS6	.667
JS4	.562
JS3	.593
JS1	.555
IJ2	.510
IJ3	.741
IJ4	.713
PJ1	.669
PJ3	.454
PJ4	.581
PJ5	.735
PJ7	.658
DJ1	.744
DJ3	.619
DJ4	.669

Total Effects
(Group number 1 - Default model)

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	-.046	.689	.228	.000	.000
Y2	-.158	.194	-.142	-.312	.000
PB6	-.414	.509	-.373	-.817	2.616
PB5	-.378	.465	-.340	-.747	2.390
PB4	-.355	.437	-.320	-.702	2.246
PB3	-.332	.409	-.299	-.656	2.101
PB2	-.304	.373	-.273	-.599	1.919
PB1	-.158	.194	-.142	-.312	1.000
JS9	-.040	.608	.201	.883	.000
JS6	-.055	.830	.274	1.205	.000
JS4	-.041	.626	.207	.908	.000
JS3	-.044	.667	.221	.968	.000
JS1	-.046	.689	.228	1.000	.000
IJ2	.831	.000	.000	.000	.000
IJ3	.962	.000	.000	.000	.000
IJ4	1.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	1.114	.000	.000	.000
PJ3	.000	.787	.000	.000	.000
PJ4	.000	.891	.000	.000	.000
PJ5	.000	1.023	.000	.000	.000
PJ7	.000	1.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	1.022	.000	.000
DJ3	.000	.000	.928	.000	.000
DJ4	.000	.000	1.000	.000	.000

**Standardized Total Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	-.047	.662	.218	.000	.000
Y2	-.322	.371	-.270	-.621	.000
PB6	-.289	.334	-.243	-.558	.899
PB5	-.274	.316	-.230	-.528	.851
PB4	-.292	.337	-.246	-.564	.908
PB3	-.229	.265	-.193	-.442	.712
PB2	-.252	.291	-.212	-.487	.784
PB1	-.103	.119	-.086	-.198	.320
JS9	-.034	.483	.159	.730	.000
JS6	-.038	.541	.178	.817	.000
JS4	-.035	.496	.163	.749	.000
JS3	-.036	.510	.168	.770	.000
JS1	-.035	.493	.162	.745	.000
IJ2	.714	.000	.000	.000	.000
IJ3	.861	.000	.000	.000	.000
IJ4	.844	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.818	.000	.000	.000
PJ3	.000	.673	.000	.000	.000
PJ4	.000	.762	.000	.000	.000
PJ5	.000	.858	.000	.000	.000
PJ7	.000	.811	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.862	.000	.000
DJ3	.000	.000	.787	.000	.000
DJ4	.000	.000	.818	.000	.000

Direct Effects
(Group number 1 - Default model)

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	-.046	.689	.228	.000	.000
Y2	-.173	.410	-.071	-.312	.000
PB6	.000	.000	.000	.000	2.616
PB5	.000	.000	.000	.000	2.390
PB4	.000	.000	.000	.000	2.246
PB3	.000	.000	.000	.000	2.101
PB2	.000	.000	.000	.000	1.919
PB1	.000	.000	.000	.000	1.000
JS9	.000	.000	.000	.883	.000
JS6	.000	.000	.000	1.205	.000
JS4	.000	.000	.000	.908	.000
JS3	.000	.000	.000	.968	.000
JS1	.000	.000	.000	1.000	.000
IJ2	.831	.000	.000	.000	.000
IJ3	.962	.000	.000	.000	.000
IJ4	1.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	1.114	.000	.000	.000
PJ3	.000	.787	.000	.000	.000
PJ4	.000	.891	.000	.000	.000
PJ5	.000	1.023	.000	.000	.000
PJ7	.000	1.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	1.022	.000	.000
DJ3	.000	.000	.928	.000	.000
DJ4	.000	.000	1.000	.000	.000

**Standardized Direct Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	-.047	.662	.218	.000	.000
Y2	-.351	.783	-.135	-.621	.000
PB6	.000	.000	.000	.000	.899
PB5	.000	.000	.000	.000	.851
PB4	.000	.000	.000	.000	.908
PB3	.000	.000	.000	.000	.712
PB2	.000	.000	.000	.000	.784
PB1	.000	.000	.000	.000	.320
JS9	.000	.000	.000	.730	.000
JS6	.000	.000	.000	.817	.000
JS4	.000	.000	.000	.749	.000
JS3	.000	.000	.000	.770	.000
JS1	.000	.000	.000	.745	.000
IJ2	.714	.000	.000	.000	.000
IJ3	.861	.000	.000	.000	.000
IJ4	.844	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.818	.000	.000	.000
PJ3	.000	.673	.000	.000	.000
PJ4	.000	.762	.000	.000	.000
PJ5	.000	.858	.000	.000	.000
PJ7	.000	.811	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.862	.000	.000
DJ3	.000	.000	.787	.000	.000
DJ4	.000	.000	.818	.000	.000

**Indirect Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000	.000
Y2	.014	-.215	-.071	.000	.000
PB6	-.414	.509	-.373	-.817	.000
PB5	-.378	.465	-.340	-.747	.000
PB4	-.355	.437	-.320	-.702	.000
PB3	-.332	.409	-.299	-.656	.000
PB2	-.304	.373	-.273	-.599	.000
PB1	-.158	.194	-.142	-.312	.000
JS9	-.040	.608	.201	.000	.000
JS6	-.055	.830	.274	.000	.000
JS4	-.041	.626	.207	.000	.000
JS3	-.044	.667	.221	.000	.000
JS1	-.046	.689	.228	.000	.000
IJ2	.000	.000	.000	.000	.000
IJ3	.000	.000	.000	.000	.000
IJ4	.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.000	.000	.000	.000
PJ3	.000	.000	.000	.000	.000
PJ4	.000	.000	.000	.000	.000
PJ5	.000	.000	.000	.000	.000
PJ7	.000	.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.000	.000	.000
DJ3	.000	.000	.000	.000	.000
DJ4	.000	.000	.000	.000	.000

**Standardized Indirect Effects
(Group number 1 - Default model)**

	X3	X2	X1	Y1	Y2
Y1	.000	.000	.000	.000	.000
Y2	.029	-.411	-.135	.000	.000
PB6	-.289	.334	-.243	-.558	.000
PB5	-.274	.316	-.230	-.528	.000
PB4	-.292	.337	-.246	-.564	.000
PB3	-.229	.265	-.193	-.442	.000
PB2	-.252	.291	-.212	-.487	.000
PB1	-.103	.119	-.086	-.198	.000
JS9	-.034	.483	.159	.000	.000
JS6	-.038	.541	.178	.000	.000
JS4	-.035	.496	.163	.000	.000
JS3	-.036	.510	.168	.000	.000
JS1	-.035	.493	.162	.000	.000
IJ2	.000	.000	.000	.000	.000
IJ3	.000	.000	.000	.000	.000
IJ4	.000	.000	.000	.000	.000
PJ1	.000	.000	.000	.000	.000
PJ3	.000	.000	.000	.000	.000
PJ4	.000	.000	.000	.000	.000
PJ5	.000	.000	.000	.000	.000
PJ7	.000	.000	.000	.000	.000
DJ1	.000	.000	.000	.000	.000
DJ3	.000	.000	.000	.000	.000
DJ4	.000	.000	.000	.000	<u>.00</u>

Lampiran 6. Hasil FGD Pakar

Hal : Permohonan Nara Sumber FGD
Lamp. : 2 lembar

Yogyakarta, 30 Maret 2022

Yth. Bapak/Ibu:

1. Prof. Dr. Avin Fadilla Hilmi, M.Si. (Psikologi UGM)
2. Dr. Sus Budiharto, S.Psi., M.Si. (Psikologi UII)
3. Dr. Rosita Endang Kusmaryani, M.Si. (Psikologi UNY)

di Yogyakarta.

Assalamu 'alaikum wr.wb;

Dengan hormat perlu kami sampaikan bahwa dalam rangka menyelesaikan penyusunan disertasi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, saat ini kami sangat membutuhkan dukungan data empiris sebagai justifikasi ahli (*expert judgment*) di bidang Psikologi Industri dan Organisasi atas beberapa hipotesis yang tidak signifikan.

Mengenai judul yang kami angkat sebagai fokus penelitian adalah: “**Anteseden Kepuasan Kerja dan Konsekuensinya dalam Konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis**” Kasus Tenaga Kependidikan PNS di PTN DIY.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, kami mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi salah satu nara sumber dalam *Focus Group Discussion* yang tanggal dan waktunya menyesuaikan dengan nara sumber lainnya. Semoga berbagai masukan hasil FGD nantinya akan memperkaya laporan hasil penelitian disertasi yang sedang kami lakukan.

Demikian atas kesediaan dan kebaikan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr.wb;

Hormat kami,



Sunarta

HASIL FGD DENGAN NARA SUMBER AHLI-1
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA UII
(Dr. Sus Budiharto, M.Si.)

KASUS-1

Hasil penelitian ini menemukan bahwa dari ketiga dimensi keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) ternyata hanya dimensi keadilan distributif (H1.a) dan keadilan prosedural (H2.a) yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan **keadilan interaksional** (H3.a) tidak berpengaruh.

Pertanyaan

Secara empiris apakah karyawan lebih sensitif terhadap keadilan distributif (gaji, remunerasi, insentif) dan keadilan prosedural (pelibatan menentukan aturan, informasi terkait peluang dan proses karir) jika dibandingkan keadilan interaksional (perhatian, rasa hormat, dan akses informasi) yang bersifat etis dan menyangkut hubungan sosial?

Pendapat

1. Kalau dilihat dari instrumen sebagai alat ukur penelitian ini sudah tepat untuk mengukur karyawan, tetapi ada istilah "**karyawan**" pada butir-butir pengukuran pelanggaran kontrak psikologis dalam butir pertanyaan sedangkan unit analisisnya adalah tenaga kependidikan berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga akan lebih tepat jika menggunakan istilah "**pegawai**" sebagaimana predikatnya.
2. Dalam konteks pemenuhan hak, seperti penghargaan yang bersifat materi (*ekstrinsik reward*) memang bagi pegawai akan jauh lebih peka dibandingkan dengan hal-hal yang bersifat instrinsik.
3. Jawaban partisipan nomor 1, 2, dan 3 pada kasus-1, jawaban butir 3 telah mengkonfirmasi bahwa keadilan interaksional memang tidak berhubungan dengan kepuasan kerja, karena pegawai akan tetap puas, selama hak-haknya yang dijamin undang-undang, tetap terpenuhi, meskipun interaksi dengan atasannya tidak memuaskan.

KASUS-2

Hasil penelitian ini menemukan bahwa: keadilan distributif (H1.b) dan keadilan prosedural (H2.b) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja walaupun pada konteks pelanggaran kontrak psikologis yang berbeda (PCB Tinggi dan PCB rendah). Namun demikian, sekali lagi ternyata **keadilan interaksional** tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik dalam konteks (PCB Tinggi maupun PCB rendah) H3.b.

Pertanyaan

Secara empiris apakah pengaruh keadilan terhadap kepuasan kerja lebih kuat dalam konteks kontrak tertulis (formal-transaksional) dibandingkan dalam konteks kontrak tidak tertulis (informal-kontrak psikologis)?

Pendapat

1. Menurut saya PNS lebih patuh terhadap peraturan dan prosedur yang bersifat formal-tertulis daripada sekedar memperjuangkan atau mempertanyakan janji-janji yang pernah diberikan oleh atasan atau organisasi.
2. Kontrak informal-tidak tertulis atau kontrak psikologis sangat mudah dilupakan karena tidak ada bukti tertulis. Dalam konteks organisasi publik, dalam hal ini tenaga kependidikan PNS lebih mengutamakan bagaimana dapat bekerja sesuai dengan regulasi formal karena jaminan terpenuhinya hak pegawai sudah pasti.
3. Pegawai lebih berpikir pragmatis dan realistis. Mempertanyakan janji-janji organisasi yang tidak tertulis berpotensi merugikan pegawai sendiri, karena dianggap sebagai pegawai yang berani dengan atasan. Jawaban partisipan 1 dan 2 untuk pada pertanyaan kasus nomor 2 cukup mengkonfirmasi hal tersebut.

KASUS-3

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku prokrastinasi tetapi melalui mediasi kepuasan kerja (H8.a), sedangkan keadilan prosedural (H9.a) dan interaksional (H10.a) tidak berpengaruh baik langsung maupun melalui mediasi. Persamaannya adalah ketiga dimensi keadilan organisasional tersebut baik dalam konteks (PCB Tinggi dan PCB rendah) ketiganya sama-sama tidak berpengaruh secara signifikan.

Pertanyaan:

Secara empiris mengapa keadilan distributif berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi melalui kepuasan kerja, sedangkan keadilan prosedural dan interaksional tidak berpengaruh terhadap prokrastinasi, baik langsung maupun melalui mediasi.

Pendapat

1. Walaupun keadilan distributif tidak secara langsung berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi, namun melalui mediasi kepuasan kerja, pada fakta empiriknya keadilan distributif cukup konsisten sebagai prediktor terhadap variabel konsekuensinya.
2. Demikian pula keadilan prosedural dan interaksional secara konsisten tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku prokrastinasi, baik pengaruh langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja pada konteks pelanggaran kontrak psikologis tinggi dan rendah.
3. Pada saat pegawai diperlakukan adil maupun tidak adil, tidak serta merta berperilaku menunda pekerjaan, tetapi kebijakan, tindakan atau perlakuan organisasi tersebut akan dipersepsikan dahulu kemudian muncul sikap. Bagaimana sikap yang ditunjukkan pegawai atas persepsinya akan menstimulasi tindakan atau perilaku prokrastinasinya
4. Sepertinya pelanggaran kontrak psikologis baik dalam konteks pelanggaran tinggi maupun pelanggaran rendah tidak terlalu berdampak atas keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja maupun perilaku prokrastinasi pegawai (PNS).

Yogyakarta, 10 April 2022

Nara Sumber Ahli 1,



Dr. Sus Budiharto, S.Psi., M.Si., Psikolog

FAKTA INTEGRITAS

Dalam rangka memperkaya dan memperluas kajian hasil penelitian yang dilakukan oleh Saudara Sunarta, mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi FBE UII Yogyakarta, yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Dr. Sus Budiharto, M.Si.
Jabatan Akademik : Lektor
Bidang Keahlian : Psikologi Organisasi
Fakultas/PT : Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya UII
Tanggal FGD : 10 April 2022
Tempat : Via Zoom meeting
Waktu : 08.55-10.41 wib
Kegiatan : FGD Hasil Peneitian Disertasi

Menyatakan bahwa pendapat, gagasan, dan masukan yang saya berikan sebagai nara sumber terhadap hasil penelitian disertasi ini saya landasi dengan nilai-nilai moral dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

Yogyakarta, 10 April 2022
Nara Sumber Ahli 1,



Dr. Sus Budiharto, S.Psi., M.Si., Psikolog

Hal : Permohonan Nara Sumber FGD
Lamp. : 2 lembar

Yogyakarta, 30 Maret 2022

Yth. Bapak/Ibu:

1. Prof. Dr. Avin Fadilla Hilmi, M.Si. (Psikologi UGM)
 2. Dr. Sus Budiharto, M.Si. (Psikologi UII)
 3. Dr. Rosita Endang Kusmaryani, M.Si. (Psikologi UNY)
- di Yogyakarta.

Assalamu 'alaikum wr.wb;

Dengan hormat perlu kami sampaikan bahwa dalam rangka menyelesaikan penyusunan disertasi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, saat ini kami sangat membutuhkan dukungan data empiris sebagai justifikasi ahli (*expert judgment*) di bidang Psikologi Industri dan Organisasi atas beberapa hipotesis yang tidak signifikan.

Mengenai judul yang kami angkat sebagai fokus penelitian adalah: “**Anteseden Kepuasan Kerja dan Konsekuensinya dalam Konteks Pelanggaran Kontrak Psikologis**” Kasus Tenaga Kependidikan PNS di PTN DIY.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, kami mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi salah satu nara sumber dalam *Focus Group Discussion* yang tanggal dan waktunya menyesuaikan dengan nara sumber lainnya. Semoga berbagai masukan hasil FGD nantinya akan memperkaya laporan hasil penelitian disertasi yang sedang kami lakukan.

Demikian atas kesediaan dan kebaikan Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr.wb;

Hormat kami,



Sunarta

HASIL FGD DENGAN NARA SUMBER AHLI-2
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN UNY
(Dr. Rosita Endang Kusmaryani, M.Si.)

KASUS-1

Hasil penelitian ini menemukan bahwa dari ketiga dimensi keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) ternyata hanya dimensi keadilan distributif (H1.a) dan keadilan prosedural (H2.a) yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan **keadilan interaksional** (H3.a) tidak berpengaruh.

Pertanyaan

Secara empiris apakah karyawan lebih sensitif terhadap keadilan distributif (gaji, remunerasi, insentif) dan keadilan prosedural (pelibatan menentukan aturan, informasi terkait peluang dan proses karir) jika dibandingkan keadilan interaksional (perhatian, rasa hormat, dan akses informasi) yang bersifat etis dan menyangkut hubungan sosial?

Pendapat

1. Keadilan distributif dan keadilan prosedural merupakan keadilan yang lebih dapat dipertanggungjawabkan jika dibandingkan dengan keadilan interaksional. Segala sesuatu yang terkait dengan penghargaan, upah, fasilitas yang diterima oleh PNS sebagian besar sudah tertuang dalam peraturan dan UU yang disusun pemerintah dan instansi. Demikian juga dengan prosedur-prosedur yang berupa aturan-aturan kerja dan kinerja semua diatur dalam dokumen tertulis sehingga dapat memberikan kejelasan dalam mengarahkan perilaku PNS.
2. Keadilan distributif dan prosedural umumnya berupa reward serta aturan-aturan yang bersifat eksternal. PNS (yang notabene adalah orang Indonesia) cenderung lebih dikuasai kontrol eksternal, lebih sensitive terhadap keadilan distributive dan procedural jika dibandingkan keadilan interaksional.
3. PNS Indonesia cenderung memiliki regulasi motivasi eksternal, sehingga hal-hal yang berperan menjadi instrumen perilaku (pemberian reward yang adil, prosedur pembagian upah yang konsisten) dari luar akan lebih sensitive dapat merubah perilaku jika dibandingkan dengan hal-hal yang sifatnya hanya mengandalkan hubungan interaksi sosial.

KASUS-2

Hasil penelitian ini menemukan bahwa: keadilan distributif (H1.b) dan keadilan prosedural (h2.b) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja walaupun pada konteks pelanggaran kontrak psikologis yang berbeda (PCB Tinggi dan PCB rendah). Namun demikian, sekali lagi ternyata **keadilan interaksional** tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik dalam konteks (PCB Tinggi maupun PCB rendah) H3.b.

Pertanyaan

Secara empiris apakah pengaruh keadilan terhadap kepuasan kerja lebih kuat dalam konteks kontrak tertulis (formal-transaksional) dibandingkan dalam konteks kontrak tidak tertulis (informal-kontrak psikologis)?

Pendapat

1. Keadilan dalam konteks kontrak tertulis akan lebih besar berpengaruh jika dibandingkan dengan kontrak tidak tertulis karena ketika ada kontrak tertulis, semua ketentuan dan aturan-aturan yang mengatur perilaku pihak-pihak terkait menjadi lebih jelas dan mudah untuk dipertanggungjawabkan. Ketika ada pelanggaran dari ketentuan tersebut, akan mudah bagi pihak yang dirugikan atau merasakan ketidakadilan dapat memberikan tuntutan. Sementara ketika dalam konteks kontrak tidak tertulis kontrol perilakunya hanya mengandalkan kepercayaan (trust) yang mudah untuk “dilukai” oleh pihak-pihak yang memiliki kepentingan tertentu.
2. Kepercayaan dalam kontrak tidak tertulis mudah “dilukai” oleh organisasi dapat terjadi karena oknum pemimpin memang sengaja untuk melakukan pelanggaran atas hal-hal yang pernah disampaikan secara tidak tertulis. Namun hal itu juga bisa terjadi karena system pergantian kepemimpinan yang tidak memungkinkan pemimpin baru melaksanakan kontrak-kontrak psikologis pemimpin sebelumnya. Akibatnya PNS yang menjadi bawahannya menjadi terlukai dengan kondisi ini.

KASUS-3

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku prokrastinasi tetapi melalui mediasi kepuasan kerja (H8.a), sedangkan keadilan prosedural (H9.a) dan interaksional (H10.a) tidak berpengaruh sama sekali baik langsung maupun melalui mediasi. Persamaannya adalah ketiga dimensi keadilan organisasional tersebut baik dalam konteks (PCB Tinggi dan PCB rendah) ketiganya sama-sama tidak berpengaruh secara signifikan.

Pertanyaan:

Secara empiris mengapa keadilan distributif berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi melalui kepuasan kerja, sedangkan keadilan prosedural dan interaksional tidak berpengaruh terhadap prokrastinasi, baik langsung maupun melalui mediasi.

Pendapat

1. Ketika PNS mendapatkan keadilan distributif yang berupa penghargaan, gaji, dan fasilitas, hal itu langsung dapat dirasakan dan memenuhi kebutuhan fisik dan psikologis PNS. Karena keadilan ini dapat dirasakan langsung maka dapat memenuhi kepuasan kerja.
2. Ketika PNS bekerja dan termotivasi untuk berkinerja dengan baik, seringkali dilandasi oleh kebutuhan tertentu, baik kebutuhan fisik maupun psikologis. Dengan demikian, ketika hasil kerjanya mendapatkan penghargaan sesuai dengan yang diharapkan dan sesuai dengan kebutuhannya, maka akan memberikan kepuasan. Selanjutnya ketika PNS mengalami kepuasan, akan ada dorongan untuk mengerjakan sesegera mungkin pekerjaan berikutnya dengan harapan akan mendapatkan keadilan distributif yang sesuai seperti pengalaman sebelumnya.
3. Sementara keadilan prosedural dan interaksional tidak secara langsung berdampak pada pemenuhan kebutuhan dan memberikan kepuasan. Sebenarnya ada kemungkinan keadilan prosedural dapat berdampak pada kepuasan kerja dan prokrastinasi, asalkan semua aturan-aturan dapat dilaksanakan secara konsisten. Hal ini karena dampak keadilan prosedural tersebut tidak dapat dirasakan secara langsung oleh PNS maka perlu terbangun kepercayaan dan persepsi positif terhadap instansi/organisasi terlebih dahulu.
4. Keadilan interaksional lebih banyak ditentukan oleh kepercayaan untuk bisa berdampak pada kepuasan dan prokrastinasi. Namun tampaknya dari beberapa kasus yang terjadi, kepercayaan yang menjadi pondasi keadilan bagi beberapa PNS ini sudah banyak terlukai sehingga keadilan interaksional ini cenderung tidak berdampak pada kepuasan dan prokrastinasi.

Yogyakarta, 10 April 2022
Nara Sumber Ahli 2,



Dr. Rosita Endang K, M.Si.

FAKTA INTEGRITAS

Dalam rangka memperkaya dan memperluas kajian hasil penelitian yang dilakukan oleh Saudara Sunarta, mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi FBE UII Yogyakarta, yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Dr. Rosita Endang Kusmaryani, M.Si.
Jabatan Akademik : Lektor Kepala
Bidang Keahlian : Psikologi Industri dan Organisasi
Asal PTN/PTS : Jurusan Psikologi FIP UNY
Tanggal FGD : 10 April 2022
Tempat : via zoom meeting
Waktu : 09.00 sd selesai
Kegiatan : FGD Hasil Penelitian Disertasi

Menyatakan bahwa pendapat, gagasan, dan masukan yang saya berikan sebagai nara sumber terhadap hasil penelitian disertasi ini saya landasi dengan nilai-nilai moral dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

Yogyakarta, 10 April 2022

Nara Sumber Ahli 2,



Dr. Rosita Endang K, M.Si.

LAMPIRAN
HASIL WAWANCARA PARTISIPAN 1 (UPN)
RABU, 30 MARET 2022: 14.30 WIB

Kasus-1

Pengantar

Hasil penelitian ini menemukan bahwa dari ketiga dimensi keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) ternyata hanya dimensi keadilan distributif (H1.a) dan keadilan prosedural (H2.a) yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan **keadilan interaksional** (H3.a) tidak berpengaruh.

Pertanyaan

Menurut Bapak/ibu, secara empiris apakah karyawan lebih sensitif terhadap keadilan distributif (gaji, remunerasi, insentif) dan keadilan prosedural (pelibatan menentukan aturan, informasi terkait peluang dan proses karir) jika dibandingkan keadilan interaksional (perhatian, rasa hormat, dan akses informasi) yang bersifat etis dan menyangkut hubungan sosial?

Jawaban:

- Selama ini yang saya lihat, rasakan, dan alami pada umumnya PNS dalam memandang gaji, insentif, tunjangan, dan sejenisnya tidak mempermasalahkan besar-kecilnya jumlah rupiah yang diterima karena semua sudah ada peraturan yang mengaturnya dan dipahami oleh karyawan sejak awal masuk menjadi PNS. Karyawan yang sudah bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya secara baik akan menerima hak-haknya pada waktu yang telah ditentukan (biasanya tanggal 1), sehingga sepanjang hal tersebut dipenuhi karyawan akan merasa puas atas hasil kerjanya.
- Seperti sudah saya katakan tadi karyawan bekerja berdasarkan peraturan dan prosedur kerja yang telah ditentukan. Bagi karyawan, prosedur kerja adalah pedoman yang harus ditaati. Sepanjang prosedur kerja tersebut tidak diskriminatif dalam pelaksanaannya, karyawan akan menganggap bahwa prosedurnya dianggap adil bagi semua orang.
- Selama ini yang saya rasakan hubungan/interaksi antara pimpinan dengan karyawan terjalin baik dan saling menghormati, yang muda menghormati yang lebih tua, bawahan juga menaruh hormat kepada pimpinan. Saya sendiri merasakan hubungan kerja saya profesional yang memisahkan masalah pribadi dengan masalah kedinasan. Sekalipun secara pribadi karyawan merasa ada kendala komunikasi dengan pimpinan maupun teman kerja, tetapi kalau ada tugas yang harus dilakukan karyawan tetap bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya.

Kasus-2

Pengantar

Selain kontrak kerja yang bersifat formal (transaksional), organisasi juga sering memberikan janji-janji, harapan yang tidak tertulis (informal-kontrak psikologis) terhadap karyawan dalam memotivasi dan memberi otonomi karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini menemukan bahwa: keadilan distributif (H1.b) dan keadilan prosedural (H2.b) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja walaupun pada konteks pelanggaran kontrak psikologis yang berbeda (PCB Tinggi dan PCB rendah). Namun demikian, sekali lagi ternyata **keadilan interaksional** tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik dalam konteks (PCB Tinggi maupun PCB rendah) H3.b.

Pertanyaan

Menurut Bapak/ibu, secara empiris apakah pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja lebih kuat dalam konteks kontrak tertulis (formal-transaksional) dibandingkan dalam konteks kontrak tidak tertulis (informal-kontrak psikologis)?

Jawaban:

- Saya pikir wajar karyawan lebih menuntut hak-haknya yang bersifat formal (tertulis) karena dasar hukumnya jelas dan berlaku bagi semua PNS. Hak-hak yang diatur dalam surat keputusan atau edaran lebih memiliki kekuatan hukum. Dengan dasar tersebut karyawan akan mati-matian memperjuangkan kalau sampai tidak dipenuhi.
- Sementara hak-hak yang pernah dijanjikan untuk diberikan tetapi hanya dalam bentuk lisan, sangat sulit untuk dibuktikan apalagi karyawan level bawah tidak akan berani menanyakan kepada pimpinannya. Saya juga tidak begitu banyak menuntut apa yang pernah dijanjikan pimpinan, karena saya paham janji pimpinan lebih dimaksudkan untuk memberi semangat kepada bawahannya dalam bekerja.

Kasus-3

Pengantar

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku prokrastinasi tetapi melalui mediasi kepuasan kerja (H8.a), sedangkan keadilan prosedural (H9.a) dan interaksional (H10.a) tidak berpengaruh signifikan baik langsung maupun melalui mediasi. Persamaannya adalah ketiga dimensi keadilan organisasional tersebut baik dalam konteks (PCB Tinggi dan PCB rendah) ketiganya sama-sama tidak berpengaruh secara signifikan.

Pertanyaan:

Menurut Bapak/ibu, secara empiris mengapa keadilan distributif berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi melalui kepuasan kerja, sedangkan keadilan prosedural dan interaksional tidak berpengaruh terhadap prokrastinasi, baik langsung maupun melalui mediasi.

Jawaban:

- Bagi saya yang penting kerja saya itu harus tuntas sesuai arahan pimpinan. Kalau sudah bekerja dengan baik pimpinan pasti juga akan menilai saya baik. Sebagai PNS kalau melakukan hal-hal yang menyimpang seperti menelantarkan tugas akan dinilai pimpinan sebagai karyawan yang tidak disiplin. Pimpinan yang menilai saya tidak disiplin akan ditegur secara lisan, kemudian tertulis kalau tidak memperbaiki diri. Surat peringatan kepada karyawan baik lisan atau tertulis apalagi berkali-kali akan mengancam karir dan masa depan karyawan sendiri.
- Peraturan disiplin bagi PNS sebenarnya sudah terang dan jelas-tapi ya kadang masih ada yang nyerempet-nyerempet seperti datang terlambat-pulang cepat. Karyawan yang seperti ini biasanya asalkan hak-haknya dipenuhi tidak akan bertindak yang terlalu jauh karena akan rugi sendiri.

Yogyakarta, 30 Maret 2022

Partisipan 1,

ttd.

Sukisman, MM

HASIL WAWANCARA PARTISIPAN 2 (UNY)
RABU, 5 APRIL 2022: 08.00 WIB
Kasus-1

Pengantar

Hasil penelitian ini menemukan bahwa dari ketiga dimensi keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) ternyata hanya dimensi keadilan distributif (H1.a) dan keadilan prosedural (H2.a) yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan **keadilan interaksional** (H3.a) tidak berpengaruh.

Pertanyaan-1

Menurut Bapak/ibu, secara empiris apakah karyawan lebih sensitif terhadap keadilan distributif (gaji, remunerasi, insentif) dan keadilan prosedural (pelibatan menentukan aturan, informasi terkait peluang dan proses karir) jika dibandingkan keadilan interaksional (perhatian, rasa hormat, dan akses informasi) yang bersifat etis dan menyangkut hubungan sosial?

Jawaban

- Karyawan lebih mudah melihat apa yang nampak (fisik-materi) sedangkan hal-hal yang sulit dibuktikan (tidak tertulis) mudah dilupakan. Hal-hal yang bersifat formal-tertulis sifatnya given jadi karyawan harus menerima apa adanya. Apa saja yang menjadi hak karyawan diberikan sesuai aturan, maka bagi karyawan hal itu sudah dianggap memenuhi hak dasarnya.
- Sekalipun ada janji-janji yang diberikan organisasi melalui pimpinan kepada karyawan dalam berbagai kesempatan, mungkin saja tidak/belum bisa terpenuhi karena beberapa alasan. Salah satunya adalah kemungkinan janji-janji tersebut diberikan oleh pimpinan periode sebelumnya yang tidak disampaikan kepada pimpinan penggantinya. Dalam kondisi tersebut, karyawan sungkan untuk “nagih” janji karena memang yang berjanji pimpinan sebelumnya. Belum lagi karyawan juga tidak memiliki keberanian untuk menyampaikan hal tersebut, sehingga sangat mungkin karyawan hanya menggerutu di belakang. Begitu pula dengan prosedur yang diterapkan dalam bekerja, karyawan selalu berpedoman pada ketentuan yang berlaku. Sejak awal menjadi PNS, semua karyawan telah dibekali dengan berbagai pelatihan tentang keorganisasian, kepemimpinan, hak dan kewajiban PNS, larangan, sanksi, dan tata kerja, termasuk materi wawasan kebangsaan dan NKRI.
- Ya memang begitu, karena semua karyawan dalam bekerja sudah diatur secara jelas tentang apa yang jadi tugas pokok dan fungsinya termasuk hak-haknya, maka karyawan tidak begitu mempermasalahkan hubungannya dengan pimpinannya. Saya menganggap bahwa secara umum hubungan karyawan-pimpinan dalam bekerja tidak begitu dipermasalahkan. Selama ini yang saya rasakan antara pimpinan dan karyawan dalam berinteraksi-komunikasi saling menempatkan diri, bahkan dalam situasi tertentu saling tukar jok-jok dan bergurau lepas untuk mencairkan suasana kerja yang sumpek akibat rutinitas sehari-hari.

Kasus-2

Pengantar

Selain kontrak kerja yang bersifat formal (transaksional), organisasi juga sering memberikan janji-janji, harapan yang tidak tertulis (informal-kontrak psikologis) terhadap karyawan dalam memotivasi dan memberi otonomi karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini menemukan bahwa: keadilan distributif (H1.b) dan keadilan prosedural (h2.b) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja walaupun pada konteks pelanggaran kontrak psikologis yang berbeda (PCB Tinggi dan PCB rendah). Namun demikian, ternyata **keadilan interaksional** juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik dalam konteks (PCB Tinggi maupun PCB rendah) H3.b.

Pertanyaan

Menurut Bapak/ibu, secara empiris apakah pengaruh keadilan terhadap kepuasan kerja lebih besar dalam konteks kontrak tertulis (formal-transaksional) dibandingkan dalam konteks kontrak tidak tertulis (informal-kontrak psikologis)?

Jawaban:

- Sejak awal masuk PNS, saya memang yang penting dapat penghasilan ajeg agar bisa menghidupi keluarga. Saya tidak pernah memikirkan jadi pimpinan yang tinggi atau sejenisnya. Bisa jadi PNS sangat saya syukuri karena dengan begitu keluarga saya akan tercukupi kebutuhan hariannya dari gaji rutin bulanan saya.
- Kalau saya yang penting kerja keras, patuh aturan, dapat gaji rutin tiap bulan adalah tujuan. Terkait hubungan pribadi maupun kedinasan dengan atasan, saya tidak begitu memikirkan yang penting saya tidak dimusuhi begitu saja.
- Biasa pimpinan memberi janji kepada karyawan karena itu untuk motivasi agar kita-kita bekerja lebih disiplin. Saya termasuk orang yang tidak senang nagih janji apalagi terkait masalah uang, karena kalau belum rejeki saya walupun dikejar belum tentu dapat.

Kasus-3

Pengantar

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku prokrastinasi tetapi melalui mediasi kepuasan kerja (H8.a), sedangkan keadilan prosedural (H9.a) dan interaksional (H10.a) tidak berpengaruh signifikan baik langsung maupun melalui mediasi. Persamaannya adalah ketiga dimensi keadilan organisasional tersebut baik dalam konteks (PCB Tinggi dan PCB rendah) ketiganya sama-sama tidak berpengaruh secara signifikan.

Pertanyaan:

Menurut Bapak/ibu, secara empiris mengapa keadilan distributif berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi melalui kepuasan kerja, sedangkan keadilan prosedural dan interaksional tidak berpengaruh terhadap prokrastinasi, baik langsung maupun melalui mediasi.

Jawaban:

- Yang ditunggu-tunggu karyawan dalam setiap bulannya adalah gaji dan hak-hak lainnya seperti remunerasi atau bentuk insentif yang lain, hanya itu saja. Saya sudah 30 tahun sebagai PNS, jadi asalkan gaji dan sejenisnya dibayarkan oleh bendahara gaji dengan lancar maka itu sudah sangat membahagiakan hati saya karena memang itulah yang ditunggu-tunggu keluarga saya.
- Kalau gaji saya sudah dibayarkan tepat waktu sesuai hak saya, itu sudah cukup. Kalau saya menunda tugas yang menjadi tanggungjawab saya justru akan negatif kepada saya karena penilaian pimpinan menentukan sekali. Jujur saya saja, dalam bekerja saya takut dinilai jelek oleh pimpinan saya. Sama-sama dikenang saat pensiun nanti saya ingin dikenang sebagai karyawan yang rajin, disiplin, dan patuh kepada pimpinan itu saja.

Yogyakarta, 05 April 2022
Partisipan 2,

ttd.

Sukirjo, M.Pd.

HASIL WAWANCARA PARTISIPAN 3 (UIN) RABU, 6 APRIL 2022: 09.00 WIB

Kasus-1

Pengantar

Hasil penelitian ini menemukan bahwa dari ketiga dimensi keadilan organisasional (distributif, prosedural, interaksional) ternyata hanya dimensi keadilan distributif (H1.a) dan keadilan prosedural (H2.a) yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan **keadilan interaksional** (H3.a) tidak berpengaruh.

Pertanyaan-1

Secara empiris apakah karyawan lebih sensitif terhadap keadilan distributif (gaji, remunerasi, insentif) dan keadilan prosedural (pelibatan menentukan aturan, informasi terkait peluang dan proses karir) jika dibandingkan keadilan interaksional (perhatian, rasa hormat, dan akses informasi) yang bersifat etis dan menyangkut hubungan sosial?

Jawaban

- Sistem pemberian gaji, remunerasi, dan berbagai jenis kesejahteraan bagi karyawan telah diatur sesuai jenjang pangkat, golongan, dan masa kerjanya sehingga besaran pendapatannya ditentukan oleh kinerja karyawan sendiri.
- Saya berprinsip, kalau apa yang saya kerjakan sudah sesuai SOP otomatis hak-hak saya pasti beres. Terkait dengan besar kecilnya pendapatan, saya memahami dari awal masuk menjadi PNS berapa gaji, tunjangan, dan lain-lainnya yang akan saya terima sudah ada aturannya. Contoh: karyawan golongan II, masa kerja 10 tahun, dan berpendidikan setingkat SLTA akan menerima gaji sekian ribu rupiah.
- Menurut saya selama menjadi PNS hubungan kerja dengan sejawat dan pimpinan baik-baik saja, masing-masing memposisikan diri dan saling akrab satu sama lain terutama pada saat istirahat di kantin atau di Masjid. Jumlah karyawan yang sangat banyak, tidak mungkin pimpinan mengenal semua. Bagi saya, dikenal atau tidak oleh pimpinan, asal saya bekerja dengan baik dan hak bulanan saya dipenuhi saya sudah bahagia.

Kasus-2

Pengantar

Selain kontrak kerja yang bersifat formal (transaksional), organisasi juga sering memberikan janji-janji, harapan yang tidak tertulis (informal-kontrak psikologis) terhadap karyawan dalam memotivasi dan memberi otonomi karyawan dalam bekerja. Hasil penelitian ini menemukan bahwa: keadilan distributif (H1.b) dan keadilan prosedural (H2.b) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja walaupun pada konteks pelanggaran kontrak psikologis yang berbeda (PCB Tinggi dan PCB rendah). Namun demikian, sekali lagi ternyata **keadilan interaksional** tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja baik dalam konteks (PCB Tinggi maupun PCB rendah) H3.b.

Pertanyaan

Menurut Bapak/ibu, secara empiris apakah pengaruh keadilan distributif terhadap kepuasan kerja lebih kuat dalam konteks kontrak tertulis (formal-transaksional) dibandingkan dalam konteks kontrak tidak tertulis (informal-kontrak psikologis)?

Jawaban:

- Saya tidak pernah mengingat-ingat janji pimpinan, bagi saya pimpinan memberikan arahan dan target kerja tertentu sebagai motivasi agar tujuan tercapai. Memang jujur saya akan senang kalau ada janji yang diwujudkan karena akan menambah pendapatan diluar gaji rutin bulanan.
- Ya seperti jawaban saya tadi, bahwa dalam bersosialisasi antar teman sejawat dan kepada pimpinan baik-harmonis. Mungkin ya ada karyawan yang memiliki hubungan kurang harmonis dengan atasannya tapi semua tidak begitu dipersoalkan asal pekerjaannya beres dan sesuai perintah. Memang kadang ada kasus tertentu-misalnya pimpinan perempuan yang sangat “cerewet” sih, nah untuk hal-hal seperti ini karyawan yang tidak suka diomeli seringkali merasa risih saja yang penting tidak menyinggung harga diri, semua pekerjaan beres.

Kasus-3

Pengantar

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa keadilan distributif tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku prokrastinasi tetapi melalui mediasi kepuasan kerja (H8.a), sedangkan keadilan prosedural (H9.a) dan interaksional (H10.a) tidak berpengaruh signifikan baik langsung maupun melalui mediasi. Persamaannya adalah ketiga dimensi keadilan organisasional tersebut baik dalam konteks (PCB Tinggi dan PCB rendah) ketiganya sama-sama tidak berpengaruh secara signifikan.

Pertanyaan:

Menurut Bapak/ibu, secara empiris mengapa keadilan distributif berpengaruh terhadap perilaku prokrastinasi melalui kepuasan kerja, sedangkan keadilan prosedural dan interaksional tidak berpengaruh terhadap prokrastinasi, baik langsung maupun melalui mediasi?.

Jawaban:

- Menurut saya teman-teman karyawan yang bekerja berdasarkan perintah pimpinan dan aturan yang berlaku hanya berusaha agar kerjanya selesai tepat waktu. Saya sendiri kalau bekerja cuma bagaimana pekerjaan saya bisa dinilai pimpinan secara baik. Penilaian dari pimpinan penting bagi saya karena penilaian tersebut oleh bagian keuangan dijadikan dasar penentuan besarnya remunerasi yang akan saya terima.
- Tentang prosedur kerja dan aktivitas sosial/interaksi di lingkungan kerja dengan teman maupun pimpinan tidak menjadi masalah karena keduanya tidak akan mengurangi atau menambah pendapatan saya setiap bulannya.

Yogyakarta, 06 April 2022
Partisipan 3,

ttd.

Dr. Mamat Rahmatullah, MM