

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Perilaku Kerja Kontraproduktif**

##### **1. Definisi Perilaku Kerja Kontraproduktif**

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi secara sukarela dan mempengaruhi prestasi kerja serta melemahkan efektivitas organisasi (Lau, Au & Ho, 2003). Gruys dan Sackett (2003) mengemukakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang dipandang organisasi sebagai perilaku yang bertentangan dengan kepentingan yang sah. Pernyataan tersebut serupa dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Goh, Bruursema, Kessler, Spector, Fox dan Penney (2006) menambahkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif memiliki dampak kerugian pada organisasi dan anggota organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku kerja yang sangat mengganggu kinerja organisasi secara umum dan penurunan produktivitas kerja karyawan secara khususnya (Rusdi, 2015).

Selain itu, Budiman (2015) mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif adalah suatu tindakan yang diambil oleh pekerja yang dapat merugikan seluruh lingkungan kerja. Perilaku kerja kontraproduktif dapat mengganggu organisasi secara langsung pada fungsi organisasi atau dengan menyakiti anggota kerja dengan tujuan untuk menurunkan keefektifan kerja karyawan (Wahyuni & Nugraheni, 2016). Fox, Spector dan Miles (2001)

mendefinisikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku yang dilakukan oleh karyawan dengan efek yang dapat merugikan organisasi dan anggota kerja. Perilaku kerja kontraproduktif menjadi jenis perilaku kerja yang menyimpang dengan maksud menyakiti organisasi dan anggota organisasi (Bai, Wang & Lin, 2016).

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku menyimpang yang dilakukan oleh pekerja secara sengaja yang dapat mengganggu kinerja dan merugikan pihak organisasi.

## **2. Aspek-Aspek Perilaku Kerja Kontraproduktif**

Aspek-aspek dari perilaku kerja kontraproduktif terdiri dari lima aspek menurut Spector, Goh, Bruursema, Kessler, Fox dan Penney (2006), yaitu:

### **a. Pelecehan terhadap orang lain**

Pelecehan terhadap orang lain merupakan perilaku berbahaya yang dilakukan kepada rekan kerja. Dampak dari perilaku ini dapat merugikan secara fisik maupun psikologis seperti ancaman, komentar buruk, mengabaikan orang lain, merusak kemampuan seseorang untuk dapat bekerja secara efektif. Kebanyakan penelitian menilai perilaku tersebut merupakan perilaku dalam bentuk nonfisik. Maka, kondisi kerja yang penuh tekanan dapat menyebabkan penyalahgunaan perilaku yang dapat diterima antar pekerja.

Pelecehan terhadap orang lain yang terjadi pada instansi pemerintahan X seperti berupa ancaman terhadap gaji perjalanan dinas

yang tidak diberikan jika karyawan menolak untuk bekerja pada hari libur. Komentar buruk diberikan kepada karyawan ketika karyawan melakukan kesalahan dalam bekerja atau tidak menyelesaikan pekerja dengan tepat waktu.

b. Penyimpangan produksi

Penyimpangan produksi merupakan kegagalan yang dilakukan pekerja dalam melakukan pekerjaannya secara efektif dengan cara yang seharusnya. Penyimpangan produksi biasanya lebih pasif karena tindakan yang dilakukan kurang dapat dilihat dengan jelas, tidak merusak properti dan memerlukan bukti yang jelas. Perilaku penyimpangan produksi biasanya berupa mengabaikan pekerjaan saat jam kerja, bekerja tidak sesuai tugas, tidak mampu menyelesaikan tugas dengan baik, menunda-nunda pekerjaan.

Penyimpangan produksi yang terjadi pada instansi pemerintahan X seperti perilaku menunda-nunda pekerjaan saat diminta untuk membuat surat atau membalas pesan yang masuk untuk instansi yang seharusnya segera dikerjakan. Masih terdapat karyawan yang bekerja tidak sesuai tugas seperti saat adanya undangan rapat untuk kepala dinas, kepala dinas memerintahkan kepala bidang dan staff dari bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit (P2P) untuk menghadiri rapat. Seharusnya bidang yang tepat untuk menghadiri undangan rapat tersebut adalah bidang Sumber Daya Kesehatan (SDK).

c. Sabotase

Sabotase merupakan perilaku sengaja menghancurkan sesuatu atau properti milik organisasi dan tidak mempergunakan fasilitas milik organisasi dengan sebagaimana mestinya. Perilaku sabotase memungkinkan karyawan untuk dikenakan sanksi oleh organisasi karena perilaku sabotase merupakan perilaku yang aktif yang berdampak merugikan organisasi dengan merusak properti dan akan ditindak tergantung beratnya kerusakan yang dilakukan. Perilaku sabotase dapat berupa merusak komputer milik organisasi, merusak alat transportasi milik organisasi, dan membiarkan ruangan kerja yang kotor.

Perilaku sabotase yang terjadi pada pemerintahan X seperti pemakaian *air conditioner* dan pemakaian lampu ruangan yang menyala selama 24 jam. Karyawan tidak mematikan *air conditioner* dan lampu saat pulang bekerja ataupun saat ruangan tidak sedang digunakan. Masih ada karyawan yang membuang sampah sembarang dan tidak merapikan meja dan kursi kerja setelah digunakan.

d. Pencurian

Pencurian merupakan perilaku menyimpang yang bersifat mengambil atau mencuri barang milik organisasi dan tidak mengembalikannya. Pencurian yang dilakukan oleh karyawan merupakan masalah besar bagi organisasi karena sebagian besar karyawan melakukan tindakan pencurian disebabkan oleh banyak faktor. Kebanyakan karyawan melakukan tindak pencurian tidak untuk membahayakan organisasi tetapi

untuk mencapai keuntungan ekonomi yang diinginkan dengan anggapan bahwa organisasi tersebut tidak adil kepada karyawannya. Perilaku pencurian oleh karyawan biasanya berupa membawa barang milik organisasi tanpa izin dan mengambil uang milik organisasi. Perilaku pencurian yang terjadi pada pemerintahan X seperti membawa *printer*, laptop dan kertas milik instansi tanpa izin dan digunakan untuk kepentingan pribadi.

e. Penarikan diri

Penarikan diri merupakan perilaku yang dilakukan karyawan dengan cara membatasi jumlah waktu kerja kurang dari jam seharusnya seperti ketidakhadiran, datang terlambat, mengambil jam istirahat lebih lama dari waktu seharusnya. Penarikan diri merupakan usaha untuk menghindari situasi lingkungan kerja. Karyawan menarik diri dari lingkungan organisasi dikarenakan untuk melepaskan diri dari stres, ketidakadilan dan ketidakpuasan dari atasan.

Perilaku penarikan diri yang terjadi pada instansi pemerintahan X seperti mengambil jam istirahat lebih awal dari waktu seharusnya dan kembali ke instansi terlambat dari waktu yang telah ditetapkan, bahkan masih ada karyawan yang tidak kembali setelah waktu istirahat siang.

Sedangkan Gruys dan Sackett (2003) mengemukakan aspek-aspek dari perilaku kerja kontraproduktif, yaitu:

a. Interpersonal-organisasi

Aspek interpersonal-organisasi merupakan sejauh mana perilaku diarahkan kepada individu atau perusahaan. Perilaku pada aspek ini berupa tindakan fisik yang tidak pantas (fisik), tindakan lisan yang tidak pantas (verbal) dan perilaku yang dapat membahayakan orang lain atau organisasi karena kurangnya mengikuti prosedur keselamatan.

b. Relevansi Tugas

Aspek relevansi tugas merupakan sejauh mana perilaku yang terkait dengan tugas yang dilakukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan harus hadir tepat waktu dan menggunakan waktu serta sumber daya dengan tepat. Perilaku tidak relevan termasuk penyalahgunaan waktu, penyalahgunaan sumber daya dan perilaku yang tidak berhubungan dengan penyelesaian tugas.

Berdasarkan aspek-aspek dari perilaku kerja kontraproduktif yang telah diuraikan, maka peneliti menggunakan aspek-aspek perilaku kerja kontraproduktif berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Spector, Goh, Bruursema, Kessler, Fox dan Penney (2006).

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Kontraproduktif**

Faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya perilaku kerja kontraproduktif menurut Sacket dan Devore (Anderson, Deniz, Sinangil & Viswesvaran, 2001), yaitu:

a. Faktor kepribadian

Faktor kepribadian tertentu ditemukan dapat mempengaruhi karyawan terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif. Ciri-ciri kepribadian yang telah diteliti berkaitan dengan perilaku kerja kontraproduktif adalah kestabilan emosi, ekstroversi, *agreeableness*, keterbukaan dan kesadaran untuk membangun pengalaman. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang konsisten dengan perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan karyawan di lingkungan kerja.

b. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan yang diberikan dan cara kerja pada organisasi akan mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan sempurna, bertanggung jawab atas tugas yang diberikan dan hasil kerja yang dicapai. Perilaku kerja kontraproduktif akan terjadi ketika karyawan terlalu diawasi dengan ketat oleh atasan dan selalu diawasi sehingga karyawan tidak mempunyai kesempatan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana dan wawasan mereka sendiri.

c. Karakteristik kelompok kerja

Karakteristik kelompok kerja dapat mempengaruhi antar pekerja di lingkungan organisasi. Individu cenderung akan mengikuti tingkah laku yang menjadi kebiasaan didalam kelompok organisasi. Perilaku yang biasa diterapkan pada kelompok kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku individu karena apa yang dilakukan oleh orang lain akan

menimbulkan dampak terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Individu akan mengembangkan sikapnya sesuai dengan kelompok kerjanya. Karyawan akan mengamati perilaku karyawan lainnya dan melihat konsekuensi yang ditimbulkan dari perilaku tersebut. Sehingga mereka akan menyesuaikan tingkah laku mereka berdasarkan konsekuensi yang dialami.

d. Budaya organisasi

Budaya organisasi dan karakteristik kelompok kerja memiliki kesamaan karena keduanya merupakan pengaruh sosial yang mampu mempengaruhi individu di tempat kerja. Namun, budaya organisasi mencakup lebih luas yang dipengaruhi oleh faktor diluar kelompok kerja. Perilaku kerja kontraproduktif biasa terjadi pada perusahaan dimana kode etik yang berlaku tidak didefinisikan dengan baik. Salah satu bidang yang menjadi fokus budaya organisasi adalah mengenai konsep iklim kejujuran yang ada di organisasi.

e. Sistem pengendalian organisasi

Sistem pengendalian organisasi merupakan entitas fisik atau prosedural yang ada di tempat kerja khusus untuk mengurangi terjadinya perilaku kerja kontraproduktif melalui pengawasan atau dengan meningkatkan hukuman. Pertama dapat dilakukan dengan pengawasan oleh atasan kemudian dapat di tingkatkan dengan menggunakan teknologi. Praktik sistem pengendalian organisasi dapat berupa sistem keamanan



melalui aplikasi komputer, pelatihan karyawan, pengawasan oleh atasan dan memasang cctv.

f. Ketidakadilan organisasi

Ketidakadilan organisasi dapat menimbulkan perilaku kerja kontraproduktif jika usaha atau imbalan yang diterima karyawan tidak sesuai dengan usaha yang telah diberikan sehingga karyawan merasa tidak adanya keadilan di lingkungan organisasi. Karyawan akan membandingkan imbalan yang didapatkan atas usaha yang telah mereka berikan kepada organisasi dengan imbalan yang diterima oleh karyawan lain berdasarkan usaha mereka masing-masing. Jika rasio usaha atau imbalan yang didapat tidak proporsional dan tidak adil maka kemungkinan beberapa karyawan akan merasa menerima imbalan yang lebih dan beberapa karyawan lain akan merasa kurang beruntung. Ketidakadilan tidak hanya dilihat dari alokasi penghargaan atau hukuman yang tidak setara namun dapat berupa ketidakadilan dalam keputusan atau prosedur yang dibuat oleh atasan.

Berdasarkan uraian di atas faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif adalah faktor kepribadian, karakteristik pekerjaan, karakteristik kelompok kerja, budaya organisasi, sistem pengendalian organisasi dan ketidakadilan organisasi.

## **B. Keadilan Organisasi**

### **1. Pengertian Keadilan Organisasi**

Keadilan organisasi adalah bagian terpenting bagi sebuah organisasi untuk dapat mencapai target dan membentuk strategi agar tujuan organisasi dapat tercapai (Guven & Gursoy, 2014). Karyawan menggunakan istilah keadilan organisasi untuk menggambarkan suatu keadilan yang berlangsung di lingkungan organisasi (Alzubi, 2010). Gilliland dan Chand (Anderson, Deniz, Sinangil & Viswesvaran, 2001) menyebutkan bahwa keadilan organisasi merupakan kesetaraan yang dirasakan oleh karyawan dalam mempersepsikan keadilan yang diputuskan oleh organisasi.

Hal tersebut didukung oleh pernyataan yang dikemukakan Irwandi dan Puspitadewi (2012) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai pandangan atau perasaan pegawai terhadap diri sendiri dan orang lain mengenai hasil keputusan yang diambil. Berbeda dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Dandar dan Tabancali (2012) mendefinisikan keadilan organisasi merupakan imbalan dan hukum yang diberikan organisasi melalui aturan atau keputusan yang diumumkan sebagai interaksi antara karyawan dan organisasi.

Colquitt (2001) menjelaskan bahwa keadilan yang diberikan organisasi harus memiliki pertimbangan besar terhadap sikap karyawan di tempat kerja termasuk komitmen karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang diperlakukan secara adil dalam keadilan secara interpersonal akan memiliki kepercayaan terhadap atasannya. Perlakuan yang tidak adil terhadap karyawan dapat menimbulkan efek mendalam terhadap karyawan sehingga akan

mengganggu perilaku mereka terutama perilaku dalam bekerja (Colquitt & Judge, 2004).

Laghari dan Memon (2015) berpendapat bahwa keadilan organisasi menjadi elemen utama yang berfokus pada keadilan yang terjadi di tempat kerja dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Sehingga keadilan organisasi didasari oleh bagaimana setiap karyawan menilai sikap dan perilaku karyawan lain dan bagaimana perilaku organisasi terhadap mereka. Hal tersebut didukung oleh pernyataan yang dikemukakan oleh Atalay dan Ozler (2013) persepsi karyawan terhadap bagaimana mereka melihat hal yang serupa pada karyawan lain tergantung pada keyakinan apakah mereka telah diperlakukan dengan adil. Keadilan organisasi diartikan sebagai suatu perasaan yang ada didalam diri individu yang hendak diperlakukan dengan adil dalam lingkungan kerja (Ratnawati & Amri, 2013).

Oge, Ifeanyi dan Gozie (2015) menyebutkan bahwa keadilan yang diberikan organisasi kepada karyawannya menjadi faktor kunci keberhasilan dalam suatu organisasi agar karyawan merasa puas, berkomitmen dan setia didalam organisasi. Keadilan organisasi memahami persepsi setiap karyawan di organisasi mengenai keadilan atas hasil yang telah mereka terima, bagaimana prosedur yang digunakan organisasi dalam pembagian hasil dan perlakuan yang mereka terima selama bekerja (Muhammad & Fajrianti, 2013). Keadilan organisasi menjadi suatu sikap adil yang telah diberikan oleh atasan kepada karyawan sehingga karyawan merasa puas terhadap keputusan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Antari & Suwandana, 2016). Keadilan

yang dirasakan karyawan akan dapat mengubah persepsi karyawan tentang bagaimana mereka diperlakukan oleh organisasi terkait dengan keadilan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Akram, Haider & Feng, 2016).

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi karyawan terhadap keadilan keputusan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

## **2. Aspek-aspek Keadilan Organisasi**

Aspek-aspek dari organisasi terdiri dari tiga aspek menurut Colquitt (2001), yaitu:

### **a. Keadilan Prosedural**

Keadilan prosedur terkait dengan organisasi, misalnya komitmen organisasi dan prosedur formal yang ada di organisasi. Keadilan prosedural dianggap sebagai nilai untuk membandingkan proses yang dialami seseorang dengan beberapa peraturan yang telah digeneralisasikan. Ratnawati dan Amri (2013) menyebutkan bahwa keadilan prosedural merupakan penilaian karyawan terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku di organisasi dalam membuat keputusan sudah sesuai dengan aturan yang berlaku.

Aturan keadilan prosedural tersebut mencakup proses aturan yang diterapkan secara konsisten dari waktu ke waktu kepada karyawan, penekanan bias seperti pembuatan keputusan yang bersifat netral, ketepatan informasi, kemampuan koreksi dalam membandingkan prosedur yang baru untuk memperbaiki hasil yang buruk, keterwakilan seluruh

aspirasi semua anggota karyawan dalam memutuskan suatu kebijakan, proses dalam menegakkan etika dan moral pribadi.

Keadilan prosedural yang terjadi pada instansi pemerintahan X seperti adanya teguran secara tertulis sebanyak 3 (tiga) kali pada karyawan yang datang terlambat, namun instansi tidak memberikan teguran kepada karyawan yang tidak berada di instansi saat jam kerja dan karyawan yang berada di kantin saat jam kerja. Instansi dianggap telah adil dalam menanggapi aspirasi karyawannya seperti jika ada karyawan yang memberikan saran untuk kenyamanan ruang kerja instansi dengan cepat menanggapi dan memberikan solusi. Adanya penghargaan berupa satyalancana karya satya bagi karyawan yang telah bekerja dengan rajin dan mengabdikan selama 10, 20 dan 30 tahun pada instansi.

b. Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan keadilan dari sebuah distribusi dimana semua pihak mendapatkan hasil atau pembagian yang sama. Ratnawati dan Amri (2013) menyebutkan bahwa keadilan distributif dapat diartikan sebagai penilaian karyawan terhadap kesesuaian imbalan atau kompensasi yang diterima dari organisasi sudah sesuai dan dianggap wajar. Keadilan distributif berkaitan dengan keadilan terhadap alokasi sumber daya yang dianggap oleh karyawan sudah tepat atau bertentangan terhadap keadilan selama proses dalam pengambilan keputusan (Alzubi, 2010). Hal tersebut didukung oleh pernyataan yang dikemukakan oleh Rokhman (2013) menyebutkan bahwa keadilan distributif mengacu pada

makna keadilan yang dirasakan oleh karyawan berdasarkan hasil keputusan alokasi.

Keadilan distributif yang terjadi pada instansi pemerintahan X seperti adanya pembagian hasil perjalanan dinas yang lebih banyak pada karyawan yang lebih rajin. Hasil perjalanan dinas juga akan berikan lebih banyak ketika karyawan bekerja lembur.

c. Keadilan Interaksional

Keadilan interaksional merupakan persepsi rasa hormat, sopan santun, bermartabat yang dirasakan oleh karyawan terhadap perlakuan seorang atasan dalam mengambil sebuah keputusan kepada karyawannya. Keadilan interaksional berkaitan dengan bagaimana kewajaran perlakuan interpersonal yang dirasakan oleh karyawan dalam pengambilan keputusan didalam organisasi (Hasan, 2002). Aspek ini mencakup berbagai tindakan yang menunjukkan bagaimana kepekaan sosial seperti bagaimana seorang atasan memperlakukan karyawannya dengan hormat dan bermartabat.

Keadilan interaksional yang terjadi pada instansi seperti ketika memberikan tugas kepada karyawannya, atasan segera mendatangi staff dan menjelaskan dengan rinci rangkaian tugas yang harus dikerjakan. Namun masih ada atasan yang memanggil karyawan dengan suara yang keras dan tidak mendatangi meja staf saat ingin memberikan tugas.

Berdasarkan aspek-aspek dari keadilan organisasi dapat disimpulkan bahwa aspek keadilan prosedural, keadilan distributif dan

keadilan interaksional merupakan bagian penting dalam keberhasilan organisasi agar karyawan merasa puas, berkomitmen dan setia didalam organisasi.

### **C. Hubungan antara Keadilan Organisasi dan Perilaku Kerja**

#### **Kontraproduktif**

Perilaku kerja kontraproduktif muncul akibat dari persepsi keadilan karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil akan merasa senang dan nyaman berada di lingkungan kerja. Pada penelitian yang dilakukan oleh Lubis dan Weldali (2016) menyatakan bahwa keadilan organisasi dapat mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap keadilan yang diterapkan di organisasi maka semakin rendah perilaku kerja kontraproduktif yang muncul. Para karyawan akan berperilaku positif jika organisasi dapat memberi perlakuan adil terhadap kinerja karyawan dapat di evaluasi dengan adil.

Hasil penelitian tersebut dapat didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Oge, Ifeanyi dan Gozie (2015), perilaku kerja kontraproduktif mulai ditunjukkan oleh karyawan untuk menyesuaikan diri dengan stres yang terjadi akibat ketidakadilan yang diberikan organisasi. Sehingga perusahaan tidak dapat mengabaikan pentingnya keadilan organisasi terhadap perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi pada karyawan. Organisasi harus mampu membangun hubungan kerja yang adil terhadap karyawan dengan memenuhi kebutuhan dan

memberikan kondisi kerja yang adil untuk mencegah terjadinya perilaku kerja kontraproduktif.

Keadilan organisasi memiliki tiga aspek menurut Colquitt (2001), yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional. Keadilan prosedural merupakan persepsi karyawan terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku di organisasi. Karyawan akan merasa diperlakukan dengan adil apabila keputusan yang dilakukan sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku di organisasi serta melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Karyawan yang diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat di lingkungan organisasi akan merasa mendapatkan keadilan dan menghargai keputusan organisasi sehingga dapat mencegah perilaku kerja kontraproduktif.

Keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan metode, kebijakan dan prosedur yang digunakan dalam mengambil keputusan daripada hasil keputusan. Persepsi tidak adil yang akan menyebabkan karyawan memiliki rasa marah dan berprasangka buruk sedangkan prosedur yang adil akan menghasilkan kepuasan kepada individu walaupun hasil yang diterima tidak sesuai dengan yang mereka inginkan. Prosedur dalam membuat keputusan lebih penting daripada jumlah imbalan yang karyawan terima, karena keputusan dalam proses yang adil akan lebih mudah diterima oleh karyawan. Prosedur yang adil akan mempengaruhi penilaian keadilan karyawan terhadap prosedur pengambilan keputusan di organisasi sehingga akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja, komitmen dan mencegah perilaku kontraproduktif.



Pada penelitian yang dilakukan oleh Lubis dan Weldali (2016) karyawan yang mendapatkan perilaku yang adil secara prosedur maka mereka akan merasa bahagian dan cenderung akan menghindari aktifitas yang mengarah pada perilaku kontraproduktif. Karyawan akan merasa kebijakan yang diberikan oleh organisasi telah adil ketika mereka memiliki kesempatan dalam memberikan pendapat mereka mengenai kebijakan organisasi. Sehingga untuk menghindari perilaku kerja kontraproduktif organisasi harus dapat memastikan bahwa prosedur yang diterapkan di organisasi merupakan prosedur yang adil dan konsisten, tidak bias dan memberikan informasi yang akurat dalam pengambilan keputusan.

Pada aspek kedua yaitu keadilan distributif yang berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap hasil yang mereka terima dari organisasi. Sehingga organisasi harus mampu menciptakan keadilan dalam organisasi agar karyawan merasa bahwa mereka telah menerima hasil dari pekerjaan yang adil. Keadilan yang didapatkan oleh karyawan dianggap sebagai perbandingan antara hasil dari komitmen yang telah mereka buat serta hasil dari penghargaan, tugas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Ketika penghargaan dialokasikan kepada karyawan, maka karyawan akan menilai apakah hasil yang diperoleh telah adil atau tidak.

Perilaku kerja kontraproduktif terjadi apabila imbalan yang diterima oleh karyawan tidak sesuai dengan beban kerja. Hal tersebut dapat menyebabkan karyawan merasa tidak puas maka cenderung melakukan perilaku kerja kontraproduktif serta menurunkan kinerja dan merugikan organisasi. Hal tersebut dibuktikan pada penelitian yang dilakukan oleh Nurfiandi dan Handoyo (2013) yang menemukan bahwa keadilan distributif memiliki hubungan yang negatif terhadap

perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keadilan distributif yang diberikan organisasi maka perilaku kerja kontraproduktif akan semakin rendah.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Lubis dan Weldali (2016) menemukan bahwa ketika karyawan mendapatkan keuntungan yang sesuai dengan kualifikasi dan hasil yang telah mereka berikan kepada organisasi, maka karyawan akan merasa bahagia dan mencoba untuk menghindari aktivitas yang dapat memicu terjadinya perilaku kerja kontraproduktif. Oleh karena itu, organisasi harus mampu memastikan keadilan distributif yang diberikan telah sesuai dengan kualifikasi dan hasil yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan untuk mengurangi kesempatan karyawan terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif.

Pada aspek ketiga yaitu keadilan interaksional yang berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap kualitas perilaku yang diberikan oleh atasan kepada karyawannya. Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi mengharapkan pimpinan dapat memberikan perlakuan yang sama kepada semua anggota karyawannya. Karyawan akan mencari interaksi yang adil kepada organisasi seperti bagaimana mereka diperlakukan dengan rasa hormat, sopan santun dan adil. Bentuk agresi verbal dan pasif seperti melakukan intimidasi, berteriak dan menghina karyawan akan menimbulkan dampak negatif terhadap karyawan.

Ketika karyawan mendapatkan kepedulian di dalam organisasi, maka mereka akan termotivasi untuk bekerja dan akan mengurangi kesempatan untuk dapat terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Lubis dan Weldali (2016) bahwa keadilan

interaksional dan perilaku kerja kontraproduktif berkorelasi negatif sehingga organisasi harus mampu menerapkan keadilan interaksional untuk dapat menghindari perilaku kerja kontraproduktif. Oleh karena itu keadilan interaksional menjadi sangat penting untuk dijaga agar karyawan tetap termotivasi dan tidak terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif karena merasa telah diperhatikan dan diperlakukan dengan hormat oleh organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa ketiga aspek tersebut dapat mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Josef (2017) yang menyatakan bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif dan keadilan interaksional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kajian teoritis terhadap keadilan organisasi dan perilaku kerja kontraproduktif, maka hipotesis dari penelitian ini adalah ada hubungan negatif antara keadilan organisasi dengan perilaku kerja kontraproduktif. Semakin rendah keadilan organisasi maka semakin tinggi perilaku kerja kontraproduktif. Sebaliknya, semakin tinggi keadilan organisasi maka semakin rendah perilaku kerja kontraproduktif.