

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN *WORK STRESS* TERHADAP *COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR*

Ni Putu Eva Destriana¹
Sagung Kartika Dewi²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

¹Email: niputuevadestriana23@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh keadilan organisasi dan *work stress* terhadap munculnya fenomena perilaku kontraproduktif karyawan ditempat kerja. Penelitian ini dilakukan di *Main store* Graha Kaori Group Gianyar. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 52 orang karyawan, pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling*. Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara terhadap karyawan nonmanajerial di perusahaan tersebut. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik regresi linear berganda. Dari hasil analisis ditemukan bahwa keadilan organisasi dan *work stress* memiliki pengaruh simultan dan signifikan terhadap CWB. Keadilan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap CWB. *Work stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap CWB. Manajemen perusahaan dapat meningkatkan keadilan organisasi dan menurunkan *work stress* karyawan dengan memperbaiki indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: *counterproductive work behavior*, keadilan organisasi, *work stress*

ABSTRACT

This study aims to explain the influence of oeganizational justice and work stress on the phenomenon of employees counterproductive work behavior. This research was conducted at Main store of Graha Kaori Group Gianyar. The number of sampels used in this research was 52 employees, sampling is done by simple random sampling technique. Data collection method is done through the dissemination of questionnaires and interviews to nonmanajerial employees in the company. The data analysis technique used is multiple linear regression techniques. From the results of the analysis found that organizational justice and work stress have a simultaneous and significant influence on CWB. Organizational justice has a negative and significant effect on CWB. Work stress has a positive and significant effect on CWB. The company management can improve organizational justice and reduce employee work stress by improving the indicators used in this study.

Keywords: *Counterproductive work behavior, Organizational justice, Work stress*

PENDAHULUAN

Perilaku kontraproduktif ditempat kerja (*Counterproductive Work Behavior-CWB*) mendapatkan banyak perhatian dari peneliti, karena telah terbukti memiliki implikasi yang penting secara ekonomi, sosiologi dan psikologi ditempat kerja (Nei, 2018) CWB merupakan sebuah fenomena negatif yang banyak terjadi di organisasi bisnis dan dapat merugikan fungsi organisasi (Norwood, 2018) CWB juga disebut "disfungsional" karena selalu melanggar norma organisasi dan merugikan organisasi dalam beberapa hal yang relevan dengan tujuan, karyawan, prosedur, produktivitas, dan profitabilitas (Or and Tziner, 2017). Semua tindakan CWB melanggar kepentingan organisasi dan dapat merugikan anggota organisasi ataupun organisasi itu sendiri (Raman *et al.*, 2016). CWB juga didefinisikan sebagai sebuah kombinasi dari berbagai tindakan yang dilakukan secara sengaja dan dapat mengganggu organisasi serta pemangku kepentingan lainnya seperti klien, rekan kerja, konsumen dan *supervisor* (Ou, Y. C., & Verhoef, 2017) Perilaku-perilaku tersebut dapat menyakiti anggota organisasi lainnya, serta dapat menurunkan motivasi kerja, produktivitas karyawan dan kinerja seluruh organisasi (Makhdoom *et al.*, 2017). CWB terdiri atas perilaku yang bertentangan dengan norma, agresifitas (fisik atau verbal), sengaja melakukan kesalahan, sabotase, mencuri dan *Withdrawal* (penarikan) seperti absen, datang terlambat ataupun berhenti bekerja untuk pekerjaan lainnya (Mahdi *et al.*, 2018). CWB memiliki dua dimensi, yaitu dimensi yang pertama adalah CWB *Organizational* merupakan perilaku menyimpang yang dapat mengancam serta membahayakan organisasi secara langsung seperti mencuri peralatan kantor, datang tidak tepat waktu, atau memberikan usaha yang minimal pada pekerjaannya (Morf, *et al.*, 2017). Dimensi yang kedua adalah CWB *Interpersonal* merupakan perilaku menyimpang yang dapat membahayakan karyawan maupun anggota organisasi secara langsung, seperti mencemooh rekan kerja, membicarakan hal buruk mengenai rekan kerja, dan mengejek rekan kerja (Yoseanto, 2018)

Bennett, R.J. (2002) mengklasifikasikan perilaku menyimpang didalam organisasi kedalam 4 kategori penyimpangan yaitu *production deviance* (penyimpangan proses produksi), merupakan kinerja dari karyawan yang tidak efektif yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi proses produksi, seperti pulang kerja lebih awal, bekerja secara lambat atau bekerja tidak sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. *Deviation from property* (penyimpangan terhadap properti), merupakan perilaku menyimpang yang berpengaruh terhadap *property* (properti) dari perusahaan itu sendiri, seperti mengambil properti organisasi tanpa ijin, atau mensabotase daftar hadir. *Political deviance* (penyimpangan politik atau norma), merupakan penyimpangan terhadap politik seperti melibatkan sikap yang memihak terhadap seseorang, balas dendam, atau menggosipkan rekan kerja. *Personal aggression* (agresifitas individu), merupakan perilaku menyimpang yang dapat menyakiti karyawan secara langsung, seperti pelecehan seksual, *bullying* (perundungan), atau *verbal abuse* (pelecehan verbal).

Penelitian Cohen (2016) menyatakan banyak faktor mempengaruhi perilaku karyawan yang dapat menimbulkan CWB. Faktor-faktor penyebab munculnya CWB dikategorikan menjadi dua bagian yaitu pertama adalah dispositional

hostility meliputi emosi negatif, kepribadian implusif ataupun kecanduan terhadap narkoba. Kategori kedua yaitu situasional antecedents meliputi pengawasan dan persepsi keadilan (Yoseanto, 2018).

Selain keadilan sosial faktor lain yang dapat menimbulkan CWB diperusahaan menurut para peneliti adalah *Work stress* (stres kerja) (Nakato, 2019). Robbins (2006) menyatakan bahwa *Work stress* (stres kerja) merupakan kondisi yang muncul dari interaksi antara manusia dan pekerjaan serta dikarakteristikkan sebagai perubahan terhadap manusia yang memaksa pekerja untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. *Work stress* (stres kerja) juga diartikan sebagai interaksi tertentu antara manusia dan lingkungan kerja yang dianggap suatu tekanan atau beban diluar kemampuan manusia (Weinstein dan Trickett, 2016) . Stres di tempat kerja memiliki efek serius yang dapat merusak kesehatan dan pekerjaan karyawan. Para karyawan yang mengalami stres lebih rentan terkena penyakit, cedera dan gangguan kesehatan lainnya (Aftab dan Javeed, 2012). Dalam penelitian Spector menyatakan bahwa *Individual Frustration* (frustasi individu) akan meningkatkan perilaku agresif, permusuhan dan amarah yang dapat dengan mudah membuat individu melakukan CWB. Weinstein dan Trickett (2016) menyatakan bahwa stres menjadi penyebab dari tindakan CWB, dimana ketika seorang merasa stres secara terus-menerus ditempat kerja cenderung akan melakukan perilaku yang menyimpang. Adanya tekanan dan beban kerja yang dirasakan oleh karyawan akan cenderung mengakibatkan karyawan tersebut mengalami stres ditempat kerja atau sering disebut *work stress* (stress kerja)(Weinstein dan Trickett, 2016).

Graha Kaori *Group* merupakan sebuah perusahaan dibidang manufaktur, yang memproduksi berbagai produk diantaranya dupa, air minum, dan beras. Perusahaan ini memiliki total 60 karyawan. Sebagai sebuah perusahaan dibidang manufaktur tentunya Graha Kaori *Group* sangat tergantung dengan kualitas sumber daya manusia, agar tidak terjadi kerusakan atau penurunan kualitas produknya. Melalui pra riset dengan metode wawancara dilakukan dengan 3(tiga) orang narasumber yang bekerja di *Main store* Graha Kaori *Group* yaitu HRD, Manajer operasional divisi air, dan SPV produksi diperoleh informasi mengenai CWB di perusahaan tersebut. Hasil pra riset tersebut menunjukkan intensitas tindakan CWB dalam satu bulan seperti datang terlambat sebanyak 2 kali, mengambil cuti lebih dari batas sebanyak 1 kali, bekerja tidak sesuai prosedur sebanyak 6 kali, bekerja secara lambat sebanyak 2 kali, *bergossip* saat bekerja hamper setiap hari, dan pulang lebih awal sebanyak 2 kali. Hasil wawancara tersebut terlihat intensitas CWB di perusahaan tersebut cukup sering terjadi. Permasalahan CWB diperusahaan dapat menurunkan produktivitas karyawan (Makhdoom,*et al.*,2017), hal tersebut juga terjadi di perusahaan Graha Kaori *Group* dimana jumlah produksi pada bulan April 2020 sebanyak 3.329 kg menurun sebanyak 5.193 kg dibandingkan bulan sebelumnya (*Head Accounting*,Graha Kaori *Group*, 2020). Wawancara dilakukan lebih lanjut terhadap 5 karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut, untuk melihat permasalahan lain yang memiliki indikasi sebagai penyebab munculnya CWB. Hasil wawancara dengan 5 (lima) orang narasumber yang merupakan karyawan di Graha Kaori *Group*, menunjukkan bahwa kecendrungan tindakan CWB yang

terjadi pada perusahaan tersebut diakibatkan oleh faktor persepsi keadilan yang berbeda, serta adanya stres yang dialami oleh karyawan akibat tekanan, maupun konflik. Berdasarkan informasi tersebut, maka variabel keadilan organisasi dan *Work stress* (stres kerja) digunakan dalam penelitian ini sebagai faktor yang berpengaruh dalam munculnya CWB di perusahaan tersebut.

Keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai kemampuan organisasi menempatkan karyawan secara tepat, memberikan keadilan memberikan rasa hormat, memberikan informasi yang akurat dan memadai, serta menyediakan sumber daya dan imbalan yang sesuai dengan jabatannya (George dan Wallio, 2017). Teori lainnya juga mendefinisikan keadilan organisasi merupakan keputusan manajemen dan tindakan yang sesuai dengan moral berdasarkan standar etika, agama dan hukum. Keadilan di dalam organisasi dapat berupa finansial maupun non-finansial, misalnya pembayaran imbalan/gaji yang adil, maupun kesempatan promosi jabatan yang sama (Yean, 2016). Keadilan merupakan sebuah masalah penting dalam hal memahami perilaku karyawan di dalam organisasi (Imamoglu, *et al.*, 2019). Keadilan organisasi dibagi menjadi tiga dimensi yaitu *Distributive justice* (Keadilan Distributif), *Procedural justice* (Keadilan Prosedural) dan *Interactional justice* (Keadilan Interaksional) (Karkoulian *et al.*, 2016). *Distributive justice* (keadilan distributif) merupakan keadilan organisasi yang mengacu pada keadilan hasil yang dirasakan oleh karyawan terhadap kerja kerasnya (Kofi *et al.*, 2016). *Procedural Justice* (keadilan prosedural) merupakan keadilan dari prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk mengambil keputusan terhadap karyawan (Al-A'wasa, 2018) berkaitan dengan metode, mekanisme, dan operasi yang digunakan untuk menilai hasil. *Interactional justice* (keadilan Interaksional) mengacu pada tingkat kepercayaan anggota organisasi terhadap manajer bahwa karyawan telah diperlakukan secara adil saat mereka berinteraksi dengan manajer (Rentao Miao *et al.*, 2020).

Keadilan organisasi dianggap sebagai salah satu komponen penting dalam penciptaan budaya organisasi serta perilaku anggota organisasi (Akram, *et al.*, 2020). Teori *Equity* yang dikemukakan oleh John S. Adams pada tahun 1965 menyatakan bahwa karyawan akan senantiasa memberikan usaha terbaiknya, apabila organisasi atau perusahaan mampu memberikan perlakuan yang sama besarnya sesuai dengan hasil kerja karyawan. Ketidakadilan organisasi dapat menimbulkan CWB jika usaha atau kerja keras yang diberikan karyawan tidak sesuai dengan apa yang diberikan oleh organisasi, sehingga karyawan merasa tidak adanya keadilan di lingkungan organisasi (Wulandari, 2018). Priesemuth, *et al.*, (2013) menyatakan bahwa karyawan mengamati dan mempelajari perilaku yang tidak adil dari orang lain atau menafsirkan isyarat yang berhubungan dengan keadilan di lingkungan yang mampu mendorong perilaku karyawan. Karyawan yang diperlakukan secara adil dapat menimbulkan sikap positif dan semangat tinggi dari dalam diri karyawan. Pratama, dan Parahyanti (2019) menyatakan keadilan organisasi dapat mengurangi munculnya perilaku menyimpang atau CWB.

Keadilan organisasi memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap CWB. Ketika keadilan organisasi menurun atau tidak ada maka, menimbulkan perilaku yang menyimpang dari karyawan. Hipotesis penelitian ini didukung oleh

penelitian-penelitian terdahulu. Darsana dan Riana (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap CWB. Al-A'wasa (2018) menyatakan bahwa tiga dimensi keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap CWB. Pada penelitian Yogasari dan Budiasih (2019) juga menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap munculnya CWB di perusahaan. Hal tersebut juga terdapat pada penelitian (Weldali dan Lubis, 2016) yang juga menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap munculnya CWB karyawan. Afghan, *et al.*, (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap CWB.

H₁ : Keadilan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap CWB.

Faktor lain yang mengakibatkan munculnya CWB di perusahaan adalah *Work stress*. (stres kerja) (Nakato, 2019). Adanya tekanan dan beban kerja yang dirasakan oleh karyawan akan cenderung mengakibatkan karyawan tersebut mengalami stres ditempat kerja atau sering disebut *work stress* (stress kerja) (Weinstein dan Trickett, 2016). Stres dapat dipicu oleh beberapa faktor meliputi lingkungan kerja, tekanan, maupun faktor individu (Arwin *et al.*, 2019). Karyawan memiliki terlalu banyak tanggung jawab pekerjaan dan waktu yang tidak cukup untuk memenuhinya, sehingga selama jam kerja karyawan harus mencurahkan begitu banyak energi yang memicu timbulnya stres (Bouckennooghe *et al.*, 2017). Stres menyebabkan dampak merugikan dan tidak dapat dirubah yang mampu mempengaruhi karyawan maupun organisasi (Nouri B.A, 2017). Ketika *work stress* tidak dikelola dengan baik, maka kinerja perusahaan akan menurun (Nugroho 2019). CWB dilakukan oleh karyawan yang sedang mengalami stres, dan dianggap sebagai sebuah mekanisme penanggulangan dampak dari stres kerja yang berkaitan dengan waktu pada kesejahteraan karyawan (Taylor *et al.*, 2017). *Work stress* dalam penelitian ini menggunakan 3 indikator yang digunakan oleh Yozgat *et al.*, (2013) yaitu *work load* (beban kerja) merupakan kondisi dimana pekerjaan menjadi beban bagi para karyawan. *Pressure* (tekanan) merupakan tuntutan yang diberikan kepada karyawan. *Conflict* (konflik) merupakan ketegangan atau kesalahpahaman yang mengakibatkan munculnya masalah antar pribadi atau golongan karyawan.

Work stress memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap CWB. Ketika karyawan mengalami stres di tempat kerja maka kecenderungan karyawan melakukan CWB akan meningkat. Hipotesis penelitian ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu. Dalam penelitian Weinstein dan Trickett (2016) menyatakan bahwa stres secara positif dan signifikan mempengaruhi tindakan CWB. Pada penelitian Ma dan Li (2019) menyatakan bahwa *work stress* berpengaruh secara positif terhadap CWB. Pernyataan tersebut juga didukung oleh pernyataan penelitian lainnya seperti Nakato (2019) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa *work stress* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap CWB. (Farrastama *et al.*, (2019) juga menyatakan bahwa *work stress* memiliki pengaruh terhadap munculnya CWB pada perusahaan. Penelitian (Yu *et al.*, (2019) menyatakan bahwa *work stress* dapat mengakibatkan munculnya CWB yang akan merugikan perusahaan. Selanjutnya, dalam penelitian De Clercq *et al.* (2019) menyatakan bahwa *work stress* berpengaruh terhadap peningkatan CWB

pada perusahaan. Pada penelitian Taylor *et al.* (2017) menyatakan bahwa CWB dapat muncul akibat karyawan yang mengalami peningkatan stress. Maka dari itu hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu :

H₂ : *Work stress* berpengaruh positif signifikan terhadap CWB.

CWB merupakan sebuah kebiasaan negatif yang dilakukan oleh karyawan di tempat kerja (Ma, L., & Li 2019). Semua tindakan CWB melanggar kepentingan organisasi dan dapat merugikan anggota organisasi ataupun organisasi itu sendiri (Raman *et al.*, 2016). CWB juga didefinisikan sebagai sebuah kombinasi dari berbagai tindakan yang dilakukan secara sengaja dan dapat mengganggu organisasi serta pemangku kepentingan lainnya seperti klien, rekan kerja, konsumen dan supervisor (Ou and Verhoef, 2017). Pelaku CWB selalu melanggar norma-norma organisasi dan merugikan organisasi terkait dengan tujuan organisasi, karyawan, prosedur, produktivitas, dan profitabilitas (Or and Tziner 2017). CWB terdiri atas perilaku yang bertentangan dengan norma, agresifitas (fisik atau verbal), sengaja melakukan kesalahan, sabotase, mencuri dan *Withdrawal* (penarikan) seperti absen, datang terlambat ataupun berhenti bekerja untuk pekerjaan lainnya (Mahdi *et al.*, 2018) .

CWB memiliki dua dimensi , yaitu dimensi yang pertama adalah CWB *Organizational* merupakan perilaku menyimpang yang dapat mengancam serta membahayakan organisasi secara langsung seperti mencuri peralatan kantor, datang tidak tepat waktu, atau memberikan usaha yang minimal pada pekerjaannya (Morf *et al.*, 2017). Dimensi yang kedua adalah CWB *Interpersonal* merupakan perilaku menyimpang yang dapat membahayakan karyawan maupun anggota organisasi secara langsung, seperti mencemooh rekan kerja, membicarakan hal buruk mengenai rekan kerja, dan mengejek rekan kerja (Yoseanto, 2018)

Keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai kemampuan organisasi menempatkan karyawan secara tepat, memberikan keadilan, memberikan rasa hormat, memberikan informasi yang akurat dan memadai, serta menyediakan sumber daya dan imbalan yang sesuai dengan jabatannya (George, J., & Wallio 2017) .Keadilan organisasi merupakan sebuah kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan segala proses didalam organisasi (Imamoglu *et al.*, 2019) Teori lainnya juga mendefinisikan keadilan organisasi merupakan keputusan manajemen dan tindakan yang sesuai dengan moral berdasarkan standar etika, agama dan hukum. Keadilan didalam organisasi dapat berupa finansial maupun non-finansial, misalnya pembayaran imbalan/gaji yang adil, maupun kesempatan promosi jabatan yang sama (Yean , 2016)

Keadilan merupakan sebuah masalah penting dalam hal memahami perilaku karyawan didalam organisasi (Imamoglu *et al.*, 2019) Keadilan organisasi dianggap sebagai salah satu komponen penting dalam penciptaan budaya organisasi serta perilaku anggota organisasi (Akram *et al.*, 2020).Keadilan organisasi berhubungan langsung dengan berbagai variable organisasi yaitu kinerja, produktivitas, perilaku karyawan, loyalitas, kepuasan kerja dan moral. Variable organisasi tersebut dapat berdampak pada pengembangan organisasi, dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Al-A'wasa, 2018) .Variable tersebut dapat memberikan dampak terhadap perusahaan

tergantung pada bagaimana pimpinan atau organisasi memperlakukan karyawannya (Saleem and Gopinath 2015). Keadilan organisasi dibagi menjadi tiga dimensi yaitu *Distributive justice* (Keadilan Distributif), *Procedural justice* (Keadilan Prosedural) dan *Interactional justice* (Keadilan Interaksional) (Karkoulian *et al.*, 2016).

Work stress beberapa tahun belakangan dianggap meningkat dan telah menjadi tantangan bagi atasan karena stres tingkat tinggi berdampak pada produktivitas rendah, peningkatan absensi dan masalah lain seperti alkoholisme, penyalahgunaan narkoba, hipertensi dan sejumlah masalah *kardiovaskular* (Menze, 2005). *Work stress* mengacu pada suatu proses yang menciptakan serangkaian respons fisiologis, psikologis dan perilaku di bawah pengaruh kepribadian ketika tujuan pribadi terancam dalam jangka panjang dan berkelanjutan dalam lingkungan kerja (Ma, L., & Li 2019). *Work stress* juga diartikan sebagai interaksi tertentu antara manusia dan lingkungan kerja yang dianggap suatu tekanan atau beban diluar kemampuan manusia (Weinstein, T. L., & Trickett 2016). Stres akibat pekerjaan dianggap sebagai respon fisik dan emosional berbahaya yang terjadi ketika adanya ketidakcocokan antara pekerjaan, kemampuan, sumber daya serta kebutuhan karyawan (Naser Hoboubi *et al.*, 2017)

Stres dapat dipicu oleh beberapa faktor meliputi lingkungan kerja, tekanan, maupun faktor individu (Arwin *et al.*, 2019). Karyawan memiliki terlalu banyak tanggung jawab pekerjaan dan waktu yang tidak cukup untuk memenuhinya, sehingga selama jam kerja karyawan harus mencurahkan begitu banyak energi untuk isu-isu yang berhubungan dengan pekerjaan (Bouckennooghe *et al.*, 2017). Stres menyebabkan dampak merugikan dan tidak dapat dirubah yang mampu mempengaruhi karyawan maupun organisasi (Nouri and Soltani, 2017).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di *main store* Graha Kaori Group yang merupakan perusahaan manufaktur, dimana perusahaan tersebutlah memproduksi berbagai jenis produk diantaranya dupa, air dan beras. Perusahaan ini dipilih sebagai lokasi penelitian, karena *main store* Graha Kaori Group merupakan salah satu perusahaan besar yang masih aktif berproduksi di wilayah peneliti ditengah pandemi Covid-19. Populasi dari karyawan di perusahaan ini sebanyak 60 orang meliputi 1 orang HRD, 1 orang *head accounting*, 3 orang manajer operasional masing-masing divisi, 1 orang manajer pemasaran, 1 orang manajer distribusi, 1 orang SPV produksi, 1 orang SPV cetak dupa, 1 orang SPV pewarna dan adonan, 10 orang tenaga cetak, 5 orang tenaga produksi, 1 orang admin gudang, 1 orang koordinator parfume dan kemasan, 1 orang koordinator ADM, 1 orang koordinator tenaga cetak, 1 orang koordinator *packing/admin*, 2 orang tenaga *packing*, 3 orang tenaga adonan dan pewarna, 1 orang desain grafis, 1 orang admin divisi air, 4 orang tenaga distribusi air, 2 orang tenaga distribusi beras, 2 orang staf gudang, 8 orang tim *marketing*, 3 orang SPG, 1 orang *driver*, 1 orang tim distribusi dan 1 orang *helper*. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 52 orang responden diambil dengan ketentuan slovin dan sampel merupakan

karyawan nonmanajerial. Metode penentuan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*.

Instrumen dalam penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara. Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner tertutup berisikan pertanyaan mengenai pendapat responden terhadap keadilan organisasi, *work stress* dan CWB di *main store* Graha Kaori Group, serta kuesioner terbuka yang berisikan data pribadi responden. Pertanyaan pada kuesioner disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel dan pengukuran variabel menggunakan skala *Likert* dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Variabel keadilan organisasi menggunakan 2 indikator meliputi keadilan distributif dan prosedural dengan jumlah pertanyaan sebanyak 11 butir. Variabel *work stress* menggunakan 3 indikator meliputi *work load* (beban kerja), *pressure* (tekanan), dan *conflict* (konflik) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 10 butir.

Variabel CWB menggunakan 2 indikator yaitu *production deviance* (penyimpangan produksi) dan *political deviance* (penyimpangan politik atau norma) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 9 butir. Instrumen wawancara digunakan sebagai alat bantu untuk mendukung variabel CWB, karena umumnya karyawan enggan menjawab kuesioner yang berifat negatif.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dibantu dengan *software SPSS* versi 20.0 *for windows*. Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel terikat CWB dengan variabel bebas yaitu keadilan organisasi dan *work stress*. Persamaan regresi linier yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots(2)$$

(Wirawan, 2017:268)

Keterangan:

- Y : Variabel dependen (*counterproductive work behavior*)
- b₀ : Nilai rata-rata variabel Y atau E (Y/X), bila X₁ = 0 dan X₂ = 0
- b₁ : Koefisien regresi variabel keadilan organisasi (x₁)
- b₂ : Koefisien regresi variabel *work stress* (x₂)
- x₁ : Variabel Independen (Keadilan Organisasi)
- x₂ : Variabel Independen (*work stress*)

Pengujian terhadap model regresi dan hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji kelayakan model dan simultan (*F-test*) dan uji parsial (Uji t).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengumpulan data dengan instrumen kuesioner diperoleh informasi mengenai karakteristik 52 responden yang memberikan tanggapannya terhadap pertanyaan. Penelitian ini menggunakan karakteristik jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan terakhir responden. Karakteristik 52 responden disajikan pada Tabel 1. karakteristik responden.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah Responden (orang)	Persentase Responden (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	27	51,9
		Perempuan	25	48,1
	Jumlah		52	100
2	Umur	21-30 Tahun	15	28,8
		31-40 Tahun	22	42,3
		41-50 Tahun	12	23,1
		51-60 Tahun	3	5,8
		Jumlah	52	100
3	Jenjang Pendidikan Terakhir	SLTA/SMA	44	84,6
		Diploma 3	8	15,4
		Sarjana	0	0
		Jumlah	52	100

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 1. merupakan karakteristik responden di *main store* Graha Kaori Group. Karakteristik responden pertama adalah jenis kelamin, pada Tabel 1 disajikan persentase responden laki-laki sebesar 51,9 persen sedangkan responden perempuan sebesar 48,1 persen. Hal ini menunjukkan responden laki-laki lebih mendominasi dibandingkan responden perempuan yang mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut lebih memerlukan tenaga kerja laki-laki khususnya dalam divisi distribusi, tenaga cetak dan produksi.

Karakteristik kedua adalah usia, usia responden diantara 31-40 tahun lebih dominan dengan persentase sebanyak 42,3 persen. Sedangkan kelompok usia dengan persentase terendah yaitu responden berusia diantara 51-60 tahun sebesar 5,8 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang berusia di antara 31-40 tahun lebih rentan melakukan CWB di *main store* Graha Kaori Group.

Karakteristik ketiga adalah jenjang pendidikan terakhir, responden yang menempuh pendidikan terakhir di tingkat SLTA/SMA lebih dominan dengan persentase sebesar 84,6 persen. Sedangkan untuk pendidikan sarjana memiliki persentase sebanyak 0 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang merupakan karyawan nonmanajerial lebih dominan memiliki jenjang pendidikan hanya sampai tingkat SLTA/SMA. Tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pola pikir dan kualitas seseorang dalam melakukan pekerjaan maupun menilai sudut pandang yang berbeda. Responden dalam penelitian ini yang sebagian besar berada pada tingkat pendidikan terakhir SLTA/SMA, memiliki pola pikir yang masih kurang berkembang untuk memahami dan menilai sudut pandang manajerial maupun dalam melaksanakan pekerjaannya.

Instrumen dalam penelitian ini diuji terlebih dahulu dengan uji validitas instrumen. Instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasi $\geq 0,30$, instrumen yang memiliki koefisien korelasi $< 0,30$ akan dinyatakan tidak valid. Hasil pengujian validitas instrumen disajikan pada tabel 2 Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen berikut ini.

Tabel 2.
Rangkuman Hasil Uji Validitas Instrumen

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Keadilan Organisasi (X1)	X1.1	0,650	Valid
		X1.2	0,324	Valid
		X1.3	0,613	Valid
		X1.4	0,468	Valid
		X1.5	0,537	Valid
		X1.6	0,533	Valid
		X1.7	0,518	Valid
		X1.8	0,624	Valid
		X1.9	0,505	Valid
		X1.10	0,754	Valid
		X1.11	0,629	Valid
2	Work Stress (X2)	X2.1	0,775	Valid
		X2.2	0,836	Valid
		X2.3	0,545	Valid
		X2.4	0,580	Valid
		X2.5	0,655	Valid
		X2.6	0,586	Valid
		X2.7	0,697	Valid
		X2.8	0,634	Valid
		X2.9	0,794	Valid
		X2.10	0,706	Valid
3	Counterproductive work Behavior (Y)	Y1	0,622	Valid
		Y2	0,676	Valid
		Y3	0,660	Valid
		Y4	0,623	Valid
		Y5	0,678	Valid
		Y6	0,824	Valid
		Y7	0,536	Valid
		Y8	0,587	Valid
		Y9	0,704	Valid

Sumber: Data diolah, 2020

Uji reliabilitas merupakan pengujian terhadap konsistensi suatu alat ukur dalam pengukuran secara berulang dengan gejala yang sama. Suatu instrumen dikatakan reliable apabila koefisien Alpha Crombach $\geq 0,6$ Hasil pengujian reliabilitas dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Instrumen berikut ini.

Tabel 3.
Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Crombach's Alpha	Keterangan
1	Keadilan Organisasi (X1)	0,769	Reliabel
2	Work Stress (X2)	0,871	Reliabel
3	Counterproductive work behavior (Y)	0,837	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 3. menunjukkan nilai *Alpha Crombach* dari masing-masing variabel $> 0,6$ hal ini berarti alat ukur tersebut dapat digunakan kembali untuk meneliti objek dan gejala yang sama.

Tabel 4 menunjukkan rangkuman hasil analisis statistik deskriptif yang telah dilakukan pada seluruh jawaban responden dengan menggunakan perhitungan index persentase.

Tabel 4.
Hasil Analisis Statistik Deskriptif

No.	Variabel	Nilai Index Persentase	Keterangan
1	Keadilan Organisasi (X1)	56%	Cukup Tinggi
2	<i>Work stress</i> (X2)	67%	Tinggi
3	<i>Counterproductive work behavior</i> (Y)	59%	Cukup Tinggi

Sumber: Data diolah, 2020

Hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 4 dengan perhitungan indeks persentase diperoleh nilai dari masing- masing variabel yaitu variabel keadilan organisasi memperoleh nilai indeks persentase sebesar 56% dengan kriteria cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat keadilan organisasi dalam *main store* Graha Kaori *Group* cukup tinggi, namun pada kuesioner jawaban responden cenderung memilih netral atau skala 3. Pilihan jawaban responden yang cenderung memilih netral atau skala 3 menunjukkan adanya keraguan dari responden untuk memberikan jawaban atas pertanyaan pada kuesioner.

Pada variabel *work stress* memperoleh nilai indeks persentase sebesar 67% dengan kriteria tinggi, hal ini menunjukkan bahwa tingkat *work stress* yang dialami oleh karyawan tinggi. *Work stress* yang dialami oleh karyawan dikarenakan adanya konflik dan tekanan di tempat kerja. Variabel CWB memperoleh nilai indeks persentase sebesar 59 % dengan kriteria cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tindakan CWB diperusahaan tersebut cukup sering terjadi, dimana tindakan seperti *bergossip* maupun datang terlambat lebih dominan terjadi.

Analisis regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis data yang telah diperoleh. Analisis ini berguna untuk mengetahui pengaruh antara keadilan organisasi dan *work stress* terhadap CWB di *main store* Graha Kaori *Group*. Hasil analisis regresi linier berganda disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi		t	Sig
	B	Std. Error		
(constant)	22,207	5,442	4,08	0,000
Keadilan Organisasi	-0,408	0,120	-3,401	0,001
<i>Work Stress</i>	0,508	0,079	6,436	0,000
Dependen Variabel	: <i>Counterproductive Work Behavior</i>			
F Statistik	: 44,167			
R ²	: 0,643			
df	: 49			

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 5. menunjukkan hasil analisis regresi yang dilakukan terhadap variabel keadilan organisasi dan *work stress* dengan variabel dependen CWB.

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh persamaan regresi dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = 22,207 - 0,408 X_1 + 0,508 X_2$$

Keterangan:

Y : CWB

X₁ : Keadilan Organisasi

X₂ : *Work stress*

Persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan arah pengaruh masing-masing variabel bebas (keadilan organisasi dan *work stress*) terhadap variabel terikat (CWB). Penjelasan dan uraian persamaan regresi linear berganda tersebut yaitu b₁ sebesar -0,408, tanda negatif menunjukkan bahwa apabila variabel Keadilan Organisasi (X₁) mengikat, maka akan membawa perubahan kearah negatif terhadap CWB (Y). Dengan asumsi variabel bebas dianggap konstan. Dalam artian lain, apabila Keadilan Organisasi (X₁) pada suatu perusahaan meningkat maka cenderung dapat menurunkan permasalahan CWB karyawan.

b₂ sebesar 0,508, mengartikan bahwa apabila variabel *Work stress* (X₂) mengikat, maka akan membawa perubahan kearah positif terhadap CWB (Y). Dengan asumsi variabel bebas dianggap konstan. Dalam artian lain, apabila *Work stress* (X₂) yang terjadi pada karyawan di suatu perusahaan meningkat, maka kecenderungan permasalahan CWB (Y) akan meningkat.

R² sebesar 0,643, memiliki makna bahwa CWB dipengaruhi oleh variabel Keadilan Organisasi (X₁) dan *Work Stress* (X₂) sebesar 64,3 % dan sisanya sebesar 35,7% dipengaruhi oleh variabel lainnya.

Uji F merupakan uji ketepatan model regresi dan uji simultan terhadap seluruh variabel bebas yang digunakan untuk menunjukkan bahwa semua variabel bebas yang diidentifikasi tepat digunakan untuk mempengaruhi variabel terikat. Hasil Uji F disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1256,072	2	628,036	44,167	,000 ^b
Residual	696,755	49	14,219		
Total	1952,827	51			

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 6 menunjukkan hasil uji F yang dilakukan terhadap persamaan regresi linier berganda yang telah diperoleh. Model dikatakan tepat apabila tingkat signifikansi Fhitung ≤ Probabilitas (0,05). Pada Tabel 6 diperoleh nilai Fhitung sebesar 44,167 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, maka berdasarkan hal tersebut nilai tingkat signifikansi Fhitung sebesar 0,000 < 0,05 dengan ini model dikatakan fit atau tepat. Hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan *work stress* tepat digunakan untuk mempengaruhi CWB.

Uji F juga menunjukkan pengaruh simultan antara variabel keadilan organisasi dan *work stress* terhadap CWB. Variabel bebas dikatakan berpengaruh

secara simultan apabila nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$. Pada Tabel 6 terlihat nilai F_{hitung} diperoleh sebesar 44,167, sedangkan nilai F_{tabel} yang diperoleh berdasarkan tingkat keyakinan 95% dengan $\alpha=0,05$ dan $df = 49$ adalah sebesar 3,19. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh bahwa nilai F_{hitung} sebesar 44,167 > F_{tabel} sebesar 3,19, hal ini menunjukkan adanya pengaruh simultan atau bersamaan variabel keadilan organisasi dan *work stress* terhadap CWB.

Uji t dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas Keadilan Organisasi (X1) dan *Work stress* (X2) secara parsial terhadap CWB (Y). uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel dengan taraf signifikansi 0,05 dan df sebesar 49, maka nilai t tabel (0,05:49) diperoleh sebesar 1,677. Hasil uji t disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7.
Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	22,207	5,442		4,080	,000
1 Keadilan Organisasi	-,408	,120	-,322	-3,401	,001
Work Stress	,508	,079	,609	6,436	,000

Sumber: Data diolah, 2020

Variabel dikatakan berpengaruh secara parsial apabila nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $t_{hitung} < probabilitas (0,05)$. Berdasarkan Tabel 7 diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel keadilan organisasi sebesar -3,401, maka uji dilakukan pada sisi kiri dengan ketentuan $-t_{hitung} \leq -t_{tabel}$. Nilai t_{hitung} sebesar $-3,401 < -t_{tabel} -1,677$ dan tingkat signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$, sehingga keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan secara parsial terhadap CWB.

Hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa Keadilan organisasi (X1) berpengaruh negatif signifikan terhadap CWB di *Main store* Graha Kaori Group. Hal ini berarti Keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap munculnya CWB di *Main Store* Graha Kaori Group. Semakin tinggi atau meningkat keadilan organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan semakin rendah tindakan CWB yang dilakukan oleh karyawan. Hasil analisis ini didukung oleh pernyataan Darsana dan Riana (2018) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh yang negatif signifikan terhadap CWB. Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian lainnya, seperti Teodosi (2019) menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap perilaku kontraproduktif karyawan. Pada penelitian Josep (2017) menyatakan ketiga dimensi keadilan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keadilan organisasi. Putra and Piartrini (2020) menyatakan bahwa keadilan organisasi berpengaruh terhadap munculnya CWB dalam perusahaan. Pada penelitian Wiratama *et al.* (2017) menyatakan penyebab kecenderungan perilaku kontraproduktif terjadi karena adanya ketidakadilan di dalam organisasi.

Nilai thitung untuk variabel *work stress* diperoleh sebesar 6,436 maka pengujian dilakukan pada sisi kanan. Berdasarkan hasil menunjukkan bahwa thitung $6,436 > t_{tabel} 1,677$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga *work stress* memiliki pengaruh positif signifikan secara parsial terhadap CWB.

Hasil analisis data yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *Work stress* (X2) berpengaruh positif signifikan terhadap CWB di *Main store* Graha Kaori Group. Hal ini berarti *Work stress* memiliki pengaruh terhadap munculnya CWB di *Main Store* Graha Kaori Group. Semakin tinggi tingkat *work stress* yang dialami oleh karyawan maka akan semakin tinggi tindakan CWB karyawan. Karyawan yang mengalami stres menjadi *nerveous* (gugup) dan merasakan kekuatiran, sehingga karyawan menjadi marah-marah, agresif, tidak dapat rileks, atau bersikap tidak kooperatif (Hariyanti Nugraheni, 2016). Hasil analisis ini didukung oleh penelitian Ilsvansky *et al.* (2018) yang menyatakan semakin tinggi tingkat keadilan dalam organisasi maka semakin rendah perilaku kontraproduktif (CWB) yang dilakukan oleh karyawan. Prasetyanta (2019) menyatakan bahwa stres secara positif dan signifikan mempengaruhi tindakan CWB di perusahaan. (Farrastama *et al.*, (2019) juga menyatakan bahwa *workstress* memiliki pengaruh terhadap munculnya CWB pada perusahaan. Dalam penelitian De Clercq *et al.* (2019) menyatakan bahwa *work stress* berpengaruh terhadap peningkatan CWB pada perusahaan. Pada penelitian Supriyati, *et al.* (2019) menunjukkan bahwa stres kerja yang dialami oleh karyawan memiliki pengaruh terhadap kecenderungan CWB karyawan.

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan serta referensi bagi manajemen pengelolaan sdm di *main store* Graha Kaori Group. Manajemen di *Main store* Graha Kaori Group perlu memperhatikan persepsi karyawannya mengenai keadilan organisasi di perusahaannya. Semua indikator keadilan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kriteria cukup, sehingga manajemen perlu memperhatikan dan meningkatkan semua indikator yang digunakan serta mengaplikasikannya secara maksimal. Apabila seluruh indikator tersebut diaplikasikan secara maksimal akan dapat mengurangi kecenderungan CWB karyawan di *Main store* Graha Kaori Group.

Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan solusi bagi manajemen pengelolaan sdm *main store* Graha Kaori Group mengenai masalah *work stress* yang dialami oleh karyawan di perusahaan tersebut. Beberapa indikator *work stress* memiliki kriteria tinggi seperti, tanggungjawab yang membebani karyawan, jabatan yang membuat tertekan, *deadline* pengumpulan tugas, konflik antarkaryawan. Manajemen perusahaan *Main store* Graha Kaori Group diharapkan lebih memperhatikan kondisi mental dan fisik karyawannya, selain itu manajemen diharapkan dapat menyediakan pelayanan konseling terhadap karyawan yang bermasalah. Apabila perusahaan mampu mengaplikasikan seluruh indikator *work stress*, maka kecenderungan CWB pada perusahaan tersebut dapat berkurang.

SIMPULAN

Keadilan organisasi berpengaruh negatif signifikan terhadap *counterproductive work behavior* di *main store* Graha Kaori Group. Hal ini mengartikan bahwa apabila keadilan organisasi dalam suatu perusahaan tinggi maka kecenderungan CWB dalam perusahaan tersebut juga semakin rendah. Sebaliknya, apabila keadilan organisasi dalam perusahaan tersebut rendah maka kecenderungan CWB akan meningkat. *Work Stress* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *counterproductiver work behavior* di *main store* Graha Kaori Group. Hal ini mengartikan bahwa semakin tinggi tingkat *work stress* yang dialami oleh karyawan akan meningkatkan kecenderungan CWB dalam perusahaan. Apabila karyawan memiliki tingkat *work stress* yang rendah maka kecenderungan CWB dalam perusahaan tersebut akan menurun.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam pelaksanaannya dan dapat dijadikan pertimbangan untuk para peneliti dimasa depan. Penelitian ini dilakukan ditengah masa pademi Covid-19, sehingga proses pengumpulan data dilakukan melalui *online* serta peneliti memiliki keterbatasan untuk melakukan observasi secara langsung. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dijawab langsung oleh para karyawan, sehingga tingkat kejujuran dari jawaban responden tidak dapat dipertanggungjawabkan.

Penelitian ini hanya menguji dua faktor atau variabel yang dapat mempengaruhi munculnya CWB di *main store* Graha Kaori Group yaitu Keadilan organisasi dan *Work stress*. Disarankan agar penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lainnya seperti *Personality* (kepribadian), Emosi negatif ataupun *Leader Member Exchange*. Penelitian ini hanya menggunakan model sederhana, disarankan agar penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel mediasi atau moderasi.

REFERENSI

- Afghan, P. E. P., Arry, H., Arry, B., Saudi, M. M., & HO, S. 2018. "Impact Of Distributive and Procedural Justice On Turnover Intention and Counterproductive Work Behavior: Mediating Role Of Organizational Cynicism." *Journal of Fundamental & Applied Sciences* 10:1651-1678.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. 2020. "The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing." *Journal of Innovation & Knowledge* 5(2):117–29.
- Al-A'wasa, S. I. S. 2018. "The Impact of Organizational Justice on the Counterproductive Work Behavior (CWB): A Field Study Conducted in the Jordan Customs Department (JCD)." *International Journal of Business and Social Science* 9(1):27–38.
- Arwin, A., Ciamas, E. S., Siahaan, R. F. B., Vincent, W., & Rudy, R. 2019. "Analisis Stress Kerja Pada PT. Gunung Permata Valasindo Medan." *In Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)* 1(1).

- Bennett, R.J., & Robinson S. .. 2002. "Organizational Behaviour." in *The state of science*. New York: Wiley.
- Bouckenooghe, D., Raja, U., Butt, A. N., Abbas, M., & Bilgrami, S. 2017. "Unpacking the Curvilinear Relationship between Negative Affectivity, Performance, and Turnover Intentions: The Moderating Effect of Time-Related Work Stress." *Journal of Management and Organization* 23(3):373.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. 2019. "Time-Related Work Stress and Counterproductive Work Behavior." *Emerald Publishing Limited* 48(7):1756–81.
- Cohen, A. 2016. "Are They among Us? A Conceptual Framework of the Relationship between the Dark Triad Personality and Counterproductive Work Behaviors (CWBs)." *Human Resource Management Review* 26(1):69–85.
- Darsana E., & Riana, IG. 2018. "The Relationship of Organizational Justice to Counterproductive Work Behavior and Personality as a Mediation." *IOSR Journal of Business and Management* 20(6):35–42.
- Farrastama, D. N., Asmony, T., & Hermanto, H. 2019. "Effect of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behavior with Job Stress as an Intervening Variable." *International Journal of Social Sciences and Humanities* 3(1):14-25.
- George, J., & Wallio, S. 2017. "Organizational Justice and Millennial Turnover in Public Accounting." *Employee Relations*. 39(1):112–26.
- Hariyanti Nugraheni, Salamah Wahyuni. 2016. "PENGARUH NARSISME DAN JOB STRESSOR PADA PERILAKU KERJA KONTRA PRODUKTIF DENGAN RESPON EMOSIONAL NEGATIF (ANGER) SEBAGAI MEDIATOR." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 16(2):49–66.
- Ilsvansky, Tifga Ilsvansky, Ice Kamela, and Reni Yuliviona. 2018. "PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP PERILAKU KONTRAPRODUKTIF DI PDAM KOTA PAYAKUMBUH." *Ejurnal Bunghatta* 12(2).
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. 2019. "The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance." *Procedia Computer Science* 158:899-906.
- JOSEP, EDWARD STEPHANUS. 2017. "Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan (Studi Pada Divisi ATK-Mart PT. Gading Murni Surabaya)." *Jurnal Ilmu Manajemen* 5(1):1–9.

- Karkoulou, S., Assaker, G., & Hallak, R. 2016. "An Empirical Study of 360-Degree Feedback, Organizational Justice, and Firm Sustainability." *Journal of Business Research* 69(5):1862–67.
- Kofi, H., Asiamah, N. and Mireku, K. 2016. "The Effect of Organizational Justice Delivery on Organizational Commitment: Controlling for Key Confounding Variables",." *Journal of Global Responsibility* 7(2):1–14.
- Ma, L., & Li, W. 2019. "The Relationship between Stress and Counterproductive Work Behavior: Attachment Orientation as a Moderate." *Open Journal of Social Sciences* 7(4):413-423.
- Mahdi, S., Ibrahim, M., & Armia, S. 2018. "The Role of Negative Emotions on the Relationship of Job Stress and Counterproductive Work Behavior (Research on Public Senior High School Teachers)." *International Journal of Asian Social Science* 8(2):77–84.
- Makhdoom, I. F., Mehmood, B., & Atta, M. 2017. "Mediating Role of Job Burnout for the Relationship of Perceived Organizational Politics and Counterproductive Work Behaviors among School Teachers." *Journal of Behavioural Sciences* 27(2):149–64.
- MENZE, MENYEZWA NOZIZWE MANDU. 2005. *The Impact of Stress on Productivity at Education Training & Development Practices: Sector Education and Training Authority*.
- Morf, M., Feierabend, A., & Staffebach, B. 2017. "Task Variety and Counterproductive Work Behavior." *Journal of Managerial Psychology*. 32(8):581–92.
- Nakato, J. P. 2019. "Personality, Stress and Counterproductive Work Behaviors among Employees." Makerere University.
- NaserHoboubi, AlirezaChoobineh, Fatemeh Kamari Ghanavati, Sareh Keshavarzi, and AliAkbar Hosseini. 2017. "The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry." *Safety and Health at Work* 8(1):67–71.
- Nei, Kimberly S. Nei Jeff L. Foster Alisha M. Ness Darin S. 2018. "Rule Breakers and Attention Seekers: Personality Predictors of Integrity and Accountability in Leaders." *International Journal of Selection and Assessment* 26(1):17–26.
- Nindya Putra Prasetyanta. 2019. "PENGARUH STRESS KERJA TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRA PRODUKTIF DENGAN EMPLOYEE PERSONALITY SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KARYAWAN OPERASIONAL PT. KERETA API INDONESIA DAERAH OPERASI 6 YOGYAKARTA." *Jurnal IJCCS*.
- Norwood, Joan M. 2018. "Psychological Uncertainty, Stress, Frustration and

Their Relationship with Counterproductive Workplace Behavior.” Walden University.

Nouri, B.A., and M. Soltani. 2017. “Effective Factors on Job Stress and Its Relationship with Organizational Commitment of Nurses in Hospitals of Nicosia.” *International Journal of Management, Accounting and Economics* 4(2):100–117.

Nugroho, Rosalendo Eddy. 2019. “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL STRESS KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN KONTRAK PROYEK.” *Jurnal Ilmiah Manajemen* 9(2):341–54.

Or, Shkoler, and Aharon Tziner. 2017. “The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in the Relationship between Organizational Justice and Work Misbehavior.” *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones* 33(2):157–64.

Ou, Y. C., & Verhoef, P. C. 2017. “The Impact of Positive and Negative Emotions on Loyalty Intentions and Their Interactions with Customer Equity Drivers.” *Journal of Business Research* 80:106–15. doi: The impact of positive and negative emotions on loyalty intentions and their interactions with customer equity drivers.

Pratama, A. W., & Parahyanti, E. 2019. “Counterproductive Work Behavior Among Government Employees: The Role of Basic Psychological Needs, Compensation, and Organizational Justice.” Pp. 770–84 in *In 2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)*. Atlantis Press.

Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. 2013. “Bad Behavior in Groups The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units.” *Group & Organization Management* 38(2):230–57.

Putra, Kadek Krisna Permana, and Putu Saroyeni Piartrini. 2020. “Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Pernerdayaan Psikologi Terhadap Counterproductive Work Behavior Karyawan Pada Hotel Mercure Sanur.” *E-Jurnal Manajemen* 9(6):2288–2307.

Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. 2016. “Counterproductive Work Behavior among Frontline Government Employees: Role of Personality, Emotional Intelligence, Affectivity, Emotional Labor, and Emotional Exhaustion.” *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones* 32(1):25–37.

Rentao Miao, Nikos Bozionelos, Wenxia Zhou & Alexander Newman. 2020. “High-Performance Work Systems and Key Employee Attitudes: The Roles of Psychological Capital and an Interactional Justice Climate.” *The*

- International Journal of Human Resource Management*. 1–35. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710722>.
- Saleem, Farida, and Chinnam Gopinath. 2015. “Injustice, Counterproductive Work Behavior and Mediating Role of Work Stress.” *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 9(3):683–99.
- Supriyati, Anton Indra Cahya, Misra Yeni, and Khairun A. Roni. 2019. “Pengaruh Keadilan Distributif Dan Stres Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan PDAM PancuranTelago Kabupaten Bungo.” *Jurnal Administrasi Sosial Dan Humaniora (JASIORA)* 3(3):100–111.
- Taylor, E. C., Bernerth, J. B., & Maurer, J. D. 2017. “Running on Empty: The Effects of Aggregate Travel Stress on Team Performance.” *Journal of Business and Psychology* 32(5):513–31.
- Teodosi, Lilis. 2019. “PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MELAWI.” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 7(4). doi: <http://dx.doi.org/10.26418/ejme.v7i4.34537>.
- Weinstein, T. L., & Trickett, E. J. 2016. “The Development of an Instrument to Measure English Language Learner (ELL) Teacher Work Stress.” *Teaching and Teacher Education* 55:24–32. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.12.001>.
- Weldali, L. M. S. A., & Lubis, Z. 2016. “Organizational Justice and Counterproductive Work Behavior: Moderating Effect of Power Distance.” *International Journal in Management & Social Science* 4(4):239–51.
- Wiratama, W. J., Riana, I. G., & Rahyuda, A. G. 2017. “Keadilan Organisasional Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Counterproductive Work Behaviour Pada Hotel Discovery Kartika Plaza Kuta.” *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 6(5):2133–60.
- Wirawan, Nata. 2017. *Statistika Ekonomi Dan Bisnis (Buku 2: Statistika Inferensia)*. 2nd ed. Denpasar: Keraras Emas.
- Wulandari, Andita Sri. 2018. “HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASI DAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF.” Universitas Islam Indonesia.
- Yean, T. F. 2016. “Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.” 219:798–803. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>.
- Yogasari, I. A. M., & Budiasih, I. G. A. N. 2019. “Impact of Organizational Justice Perceptions and Transformational Leadership Role on Counter

- Productive Work Behavior.” *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 6(6):239–43.
- Yoseanto, B. L. 2018. “GAMBARAN COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR (CWB) PT X (PERUSAHAAN KONSTRUKSI DI JAKARTA).” *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni* 1(2):456–64.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. 2013. “Job Stress and Job Performance among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 75:518–24. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.056>.
- Yu, K., Liu, C., & Li, Y. 2019. “Beyond Social Exchange: Career Adaptability Linking Work Stressors and Counterproductive Work Behavior.” *Frontiers in Psychology* 10:1079. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01079>.
- Afghan, P. E. P., Arry, H., Arry, B., Saudi, M. M., & HO, S. 2018. “Impact Of Distributive and Procedural Justice On Turnover Intention and Counterproductive Work Behavior: Mediating Role Of Organizational Cynicism.” *Journal of Fundamental & Applied Sciences* 10:1651-1678.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. 2020. “The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing.” *Journal of Innovation & Knowledge* 5(2):117–29.
- Al-A’wasa, S. I. S. 2018. “The Impact of Organizational Justice on the Counterproductive Work Behavior (CWB): A Field Study Conducted in the Jordan Customs Department (JCD).” *International Journal of Business and Social Science* 9(1):27–38.
- Arwin, A., Ciamas, E. S., Siahaan, R. F. B., Vincent, W., & Rudy, R. 2019. “Analisis Stress Kerja Pada PT. Gunung Permata Valasindo Medan.” *In Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)* 1(1).
- Bennett, R.J., & Robinson S. .. 2002. “Organizational Behaviour.” in *The state of science*. New York: Wiley.
- Bouckenooghe, D., Raja, U., Butt, A. N., Abbas, M., & Bilgrami, S. 2017. “Unpacking the Curvilinear Relationship between Negative Affectivity, Performance, and Turnover Intentions: The Moderating Effect of Time-Related Work Stress.” *Journal of Management and Organization* 23(3):373.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. 2019. “Time-Related Work Stress and Counterproductive Work Behavior.” *Emerald Publishing Limited* 48(7):1756–81.

- Cohen, A. 2016. "Are They among Us? A Conceptual Framework of the Relationship between the Dark Triad Personality and Counterproductive Work Behaviors (CWBs)." *Human Resource Management Review* 26(1):69–85.
- Darsana E., & Riana, IG. 2018. "The Relationship of Organizational Justice to Counterproductive Work Behavior and Personality as a Mediation." *IOSR Journal of Business and Management* 20(6):35–42.
- Farrastama, D. N., Asmony, T., & Hermanto, H. 2019. "Effect of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behavior with Job Stress as an Intervening Variable." *International Journal of Social Sciences and Humanities* 3(1):14-25.
- George, J., & Wallio, S. 2017. "Organizational Justice and Millennial Turnover in Public Accounting." *Employee Relations*. 39(1):112–26.
- Hariyanti Nugraheni, Salamah Wahyuni. 2016. "PENGARUH NARSISME DAN JOB STRESSOR PADA PERILAKU KERJA KONTRA PRODUKTIF DENGAN RESPON EMOSIONAL NEGATIF (ANGER) SEBAGAI MEDIATOR." *Jurnal Bisnis Dan Manajemen* 16(2):49–66.
- Ilsvansky, Tifga Ilsvansky, Ice Kamela, and Reni Yuliviona. 2018. "PENGARUH KEADILAN DISTRIBUTIF, KEADILAN PROSEDURAL DAN KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP PERILAKU KONTRAPRODUKTIF DI PDAM KOTA PAYAKUMBUH." *Ejurnal Bunghatta* 12(2).
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. 2019. "The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance." *Procedia Computer Science* 158:899-906.
- JOSEP, EDWARD STEPHANUS. 2017. "Pengaruh Dimensi Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan (Studi Pada Divisi ATK-Mart PT. Gading Murni Surabaya)." *Jurnal Ilmu Manajemen* 5(1):1–9.
- Karkoulou, S., Assaker, G., & Hallak, R. 2016. "An Empirical Study of 360-Degree Feedback, Organizational Justice, and Firm Sustainability." *Journal of Business Research* 69(5):1862–67.
- Kofi, H., Asiamah, N. and Mireku, K. 2016. "The Effect of Organizational Justice Delivery on Organizational Commitment: Controlling for Key Confounding Variables", *Journal of Global Responsibility* 7(2):1–14.
- Ma, L., & Li, W. 2019. "The Relationship between Stress and Counterproductive Work Behavior: Attachment Orientation as a Moderator." *Open Journal of Social Sciences* 7(4):413-423.

- Mahdi, S., Ibrahim, M., & Armia, S. 2018. "The Role of Negative Emotions on the Relationship of Job Stress and Counterproductive Work Behavior (Research on Public Senior High School Teachers)." *International Journal of Asian Social Science* 8(2):77–84.
- Makhdoom, I. F., Mehmood, B., & Atta, M. 2017. "Mediating Role of Job Burnout for the Relationship of Perceived Organizational Politics and Counterproductive Work Behaviors among School Teachers." *Journal of Behavioural Sciences* 27(2):149–64.
- MENZE, MENYEZWA NOZIZWE MANDU. 2005. *The Impact of Stress on Productivity at Education Training & Development Practices: Sector Education and Training Authority*.
- Morf, M., Feierabend, A., & Staffebach, B. 2017. "Task Variety and Counterproductive Work Behavior." *Journal of Managerial Psychology*. 32(8):581–92.
- Nakato, J. P. 2019. "Personality, Stress and Counterproductive Work Behaviors among Employees." Makerere University.
- Naser Hoboubi, Alireza Choobineh, Fatemeh Kamari Ghanavati, Sareh Keshavarzi, and Ali Akbar Hosseini. 2017. "The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Workforce Productivity in an Iranian Petrochemical Industry." *Safety and Health at Work* 8(1):67–71.
- Nei, Kimberly S. Nei Jeff L. Foster Alisha M. Ness Darin S. 2018. "Rule Breakers and Attention Seekers: Personality Predictors of Integrity and Accountability in Leaders." *International Journal of Selection and Assessment* 26(1):17–26.
- Nindya Putra Prasetyanta. 2019. "PENGARUH STRESS KERJA TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRA PRODUKTIF DENGAN EMPLOYEE PERSONALITY SEBAGAI VARIABEL MODERATING PADA KARYAWAN OPERASIONAL PT. KERETA API INDONESIA DAERAH OPERASI 6 YOGYAKARTA." *Jurnal IJCCS*.
- Norwood, Joan M. 2018. "Psychological Uncertainty, Stress, Frustration and Their Relationship with Counterproductive Workplace Behavior." Walden University.
- Nouri, B.A., and M. Soltani. 2017. "Effective Factors on Job Stress and Its Relationship with Organizational Commitment of Nurses in Hospitals of Nicosia." *International Journal of Management, Accounting and Economics* 4(2):100–117.
- Nugroho, Rosalendo Eddy. 2019. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL STRESS KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN KONTRAK PROYEK." *Jurnal Ilmiah Manajemen* 9(2):341–54.

- Or, Shkoler, and Aharon Tziner. 2017. "The Mediating and Moderating Role of Burnout and Emotional Intelligence in the Relationship between Organizational Justice and Work Misbehavior." *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones* 33(2):157–64.
- Ou, Y. C., & Verhoef, P. C. 2017. "The Impact of Positive and Negative Emotions on Loyalty Intentions and Their Interactions with Customer Equity Drivers." *Journal of Business Research* 80:106–15. doi: The impact of positive and negative emotions on loyalty intentions and their interactions with customer equity drivers.
- Pratama, A. W., & Parahyanti, E. 2019. "Counterproductive Work Behavior Among Government Employees: The Role of Basic Psychological Needs, Compensation, and Organizational Justice." Pp. 770–84 in *In 2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)*. Atlantis Press.
- Priesemuth, M., Arnaud, A., & Schminke, M. 2013. "Bad Behavior in Groups The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behavior in Work Units". *Group & Organization Management* 38(2):230–57.
- Putra, Kadek Krisna Permana, and Putu Saroyeni Piartrini. 2020. "Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Pernerdayaan Psikologi Terhadap Counterproductive Work Behavior Karyawan Pada Hotel Mercure Sanur." *E-Jurnal Manajemen* 9(6):2288–2307.
- Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. 2016. "Counterproductive Work Behavior among Frontline Government Employees: Role of Personality, Emotional Intelligence, Affectivity, Emotional Labor, and Emotional Exhaustion." *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones* 32(1):25–37.
- Rentao Miao, Nikos Bozionelos, Wenxia Zhou & Alexander Newman. 2020. "High-Performance Work Systems and Key Employee Attitudes: The Roles of Psychological Capital and an Interactional Justice Climate." *The International Journal of Human Resource Management*. 1–35. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710722>.
- Saleem, Farida, and Chinnam Gopinath. 2015. "Injustice, Counterproductive Work Behavior and Mediating Role of Work Stress." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 9(3):683–99.
- Supriyati, Anton Indra Cahya, Misra Yeni, and Khairun A. Roni. 2019. "Pengaruh Keadilan Distributif Dan Stres Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan PDAM PancuranTelago Kabupaten Bungo." *Jurnal Administrasi Sosial Dan Humaniora (JASIORA)* 3(3):100–111.
- Taylor, E. C., Bernerth, J. B., & Maurer, J. D. 2017. "Running on Empty: The

- Effects of Aggregate Travel Stress on Team Performance.” *Journal of Business and Psychology* 32(5):513–31.
- Teodosi, Lilis. 2019. “PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MELAWI.” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 7(4). doi: <http://dx.doi.org/10.26418/ejme.v7i4.34537>.
- Weinstein, T. L., & Trickett, E. J. 2016. “The Development of an Instrument to Measure English Language Learner (ELL) Teacher Work Stress.” *Teaching and Teacher Education* 55:24–32. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.12.001>.
- Weldali, L. M. S. A., & Lubis, Z. 2016. “Organizational Justice and Counterproductive Work Behavior: Moderating Effect of Power Distance.” *International Journal in Management & Social Science* 4(4):239–51.
- Wiratama, W. J., Riana, I. G., & Rahyuda, A. G. 2017. “Keadilan Organisasional Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Etis Terhadap Counterproductive Work Behaviour Pada Hotel Discovery Kartika Plaza Kuta.” *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana* 6(5):2133–60.
- Wirawan, Nata. 2017. *Statistika Ekonomi Dan Bisnis (Buku 2: Statistika Inferensia)*. 2nd ed. Denpasar: Keraras Emas.
- Wulandari, Andita Sri. 2018. “HUBUNGAN ANTARA KEADILAN ORGANISASI DAN PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF.” Universitas Islam Indonesia.
- Yean, T. F. 2016. “Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.” 219:798–803. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>.
- Yogasari, I. A. M., & Budiasih, I. G. A. N. 2019. “Impact of Organizational Justice Perceptions and Transformational Leadership Role on Counter Productive Work Behavior.” *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences* 6(6):239–43.
- Yoseanto, B. L. 2018. “GAMBARAN COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR (CWB) PT X (PERUSAHAAN KONSTRUKSI DI JAKARTA).” *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni* 1(2):456–64.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. 2013. “Job Stress and Job Performance among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence.” *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 75:518–24. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.056>.
- Yu, K., Liu, C., & Li, Y. 2019. “Beyond Social Exchange: Career Adaptability

Linking Work Stressors and Counterproductive Work Behavior.” *Frontiers in Psychology* 10:1079. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01079>.