

## **PENGARUH DIMENSI KEADILAN ORGANISASIONAL TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF KARYAWAN (STUDI PADA DIVISI ATK-MART PT. GADING MURNI SURABAYA)**

Edward Stephanus Josef

Universitas Negeri Surabaya

edwardjosep@mhs.unesa.ac.id

### *Abstract*

*Counterproductive work behavior occurs not only in new-developing company, but also a company that also has proven capable of maintaining the existence of the business. This study aims to examine and analyze the dimensions of organizational justice, which consists of distributive justice, procedural justice, and interactional justice on counterproductive work behaviors ATK-Mart division employees of PT. Gading Murni Surabaya. This study uses a quantitative approach with a population of 89 employees and a sample of 40 employees placement in the city of Surabaya. The analysis technique used is multiple linear regression. The study states that distributive justice has no significant effect on counterproductive work behavior of employees. Procedural fairness has significantly negative effect on counterproductive work behavior of employees. Interactional justice does not significantly influence counterproductive work behavior of employees. Simultaneously, those three variables has significant effect on counterproductive work behavior.*

*Keywords: Organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, counterproductive work behavior*

## **PENDAHULUAN**

Perilaku kerja kontraproduktif kerap menjadi topik penelitian ilmuwan manajemen SDM dalam beberapa tahun terakhir. Perusahaan di Indonesia tidak terlepas dari permasalahan perilaku kerja kontraproduktif. Press release Kompas dalam situs resminya tanggal 16 Juli 2013 menyatakan bahwa berdasarkan hasil sejumlah studi 70 persen organisasi atau perusahaan gagal melakukan perubahan. Hal itu disebabkan perilaku kontraproduktif dari anggota organisasi. Dalam artikel yang sama, Indra Cahya Uno mengungkapkan perilaku kontraproduktif yang dilakukan anggota organisasi misalnya adalah sikap malas, tidak disiplin, jam kerja yang tidak sesuai aturan perusahaan, dan korupsi. Salah satu perusahaan di Surabaya yang mengalami permasalahan perilaku kerja kontraproduktif adalah PT. Gading Murni Surabaya.

Dalam artikel yang dipublikasikan oleh situs resmi HRZone (2016) dinyatakan bahwa persepsi karyawan atas keadilan di

tempat kerja telah ditemukan sebagai variabel dengan pengaruh yang kuat terhadap perilaku kerja kontraproduktif (Counterproductive Work Behavior/CWB). Teori keadilan organisasi menyatakan bahwa individu akan meresponi setiap bentuk ketidakadilan dengan perasaan dan perilaku negatif (Shayan, et al, 2014:1857). Tidak adanya keadilan organisasi dapat berdampak pada beragam bentuk perilaku kontraproduktif (Occupational Health Psychology,online, 2010).

Keadilan organisasional (Organizational justice) pertama kali diperkenalkan oleh Greenberg (1987) sebagai penilaian karyawan terhadap perilaku organisasi yang pada akhirnya menghasilkan sikap dan perilaku karyawan. Dalam perkembangannya keadilan organisasi terbagi dalam tiga komponen, yakni keadilan distributif (keadilan dalam alokasi sumber daya dan produk), keadilan prosedural (keadilan prosedur dan cara organisasi menentukan keputusan distribusi sumber daya), dan keadilan interaksional (keadilan hubungan antar pribadi organisasi dan aksesibilitas terhadap peluang yang sama).

Penelitian ini penting untuk dilakukan di PT. Gading Murni Surabaya, memperhatikan perkembangan ilmu manajemen SDM dan fenomena yang terjadi di dunia usaha. Penelitian ini mempelajari pengaruh antara persepsi karyawan divisi ATK-Mart PT. Gading Murni Surabaya terhadap keadilan organisasional yang sudah diterapkan oleh PT. Gading Murni Surabaya terhadap perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi di divisi ATK Mart PT Gading Murni.

Rumusan tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *distributive justice* terhadap *counterproductive work behavior* di divisi ATK-Mart PT. Gading Murni Surabaya.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *procedural justice* terhadap *counterproductive work behavior* di divisi ATK-Mart PT. Gading Murni Surabaya.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *interactional justice* terhadap *counterproductive work behavior* di divisi ATK-Mart PT. Gading Murni Surabaya.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *distributive justice*, *procedural justice*, dan *interactional justice* secara simultan terhadap *counterproductive work behavior*.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hasil penelitian Devonish dan Greenidge (2010:80) menyatakan bahwa ketiga dimensi keadilan organisasional, yakni keadilan distributif, prosedural, dan interaksional secara parsial berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelitian tersebut diperkuat oleh penelitian Chernyak-Hai dan Aharon Tziner (2014:6) bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan distributif organisasi berpengaruh negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian Rauf (2015:41) juga menunjukkan bahwa ketidakadilan distributif, prosedural, dan interaksional dalam organisasi berpengaruh pada meningkatnya perilaku kerja kontraproduktif.

Disertasi Brimecombe (2012:69) menunjukkan hasil yang berbeda. Dalam disertasi tersebut Keadilan distributif, prosedural, dan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Penelitian Oge, et al (2015) menunjukkan bahwa keadilan organisasional

memiliki hubungan yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Penelitian ini menggunakan definisi keadilan distributif dari Forsyth, karena dalam definisi tersebut dinyatakan bahwa imbalan dan biaya (dapat diartikan sebagai upaya yang dilakukan setiap karyawan) terdistribusi ke seluruh anggota kelompok, dalam hal ini organisasi bisnis. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa setiap anggota dipastikan memiliki tanggung jawabnya masing-masing secara jelas, tanpa ada yang terlewatkan. Keadilan distributif dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Forsyth (2006).

Penelitian ini menggunakan definisi keadilan prosedural dari Leventhal, karena dalam definisi tersebut dinyatakan bahwa keputusan yang dibuat terkait dengan kewajaran suatu proses yang menyebabkan hasil. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa keputusan yang memenuhi keadilan prosedural merupakan keputusan yang dalam proses penentuannya tidak ada kepentingan pihak tertentu, secara implisit definisi tersebut menggambarkan keadilan prosedural yang obyektif. Keadilan prosedural dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Leventhal (1980) dalam Gurbuz dan Mert (2009:123).

Penelitian ini menggunakan definisi keadilan interaksional dari Colquitt (2001), karena dalam definisi tersebut dinyatakan secara jelas bahwa perlakuan penyampaian keputusan terhadap anggota organisasi dilakukan secara hormat dengan alasan rasional. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa perlakuan yang diterima karyawan sebagai eksekusi suatu prosedur merupakan suatu keputusan yang telah disepakati secara bersama sebelum prosedur tersebut diberlakukan. Keadilan interaksional dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Colquitt (2001).

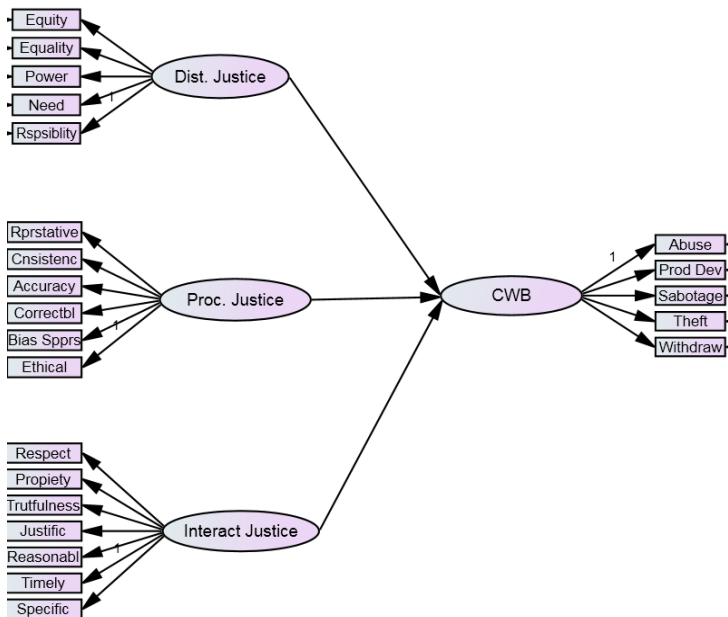
Penelitian ini menggunakan definisi perilaku kerja kontraproduktif dari Spector, et al (2006), karena dalam definisi tersebut dijelaskan bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah seperangkat tindakan yang membahayakan organisasi. Seperangkat tindakan menunjukkan bahwa ada berbagai bentuk tindakan yang mencerminkan perilaku kerja kontraproduktif. Perilaku kerja kontraproduktif dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator Spector, et al (2006).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Keadilan distributif berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif.
- H2 : Keadilan prosedural berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif
- H3 : Keadilan interaksional berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif
- H4 : Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional secara simultan berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan kemampuan peneliti dalam memperlakukan variabel yang diteliti, penelitian ini tergolong Ex post facto. . Penelitian ini juga tergolong penelitian kausal. Penelitian ini menggunakan dimensi waktu cross section. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan ke dalam model berikut :



**Gambar 1.**  
**MODEL PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah 89 orang karyawan PT. Gading Murni Surabaya di divisi ATK-Mart yang melayani

customer secara langsung. Pengambilan sampel menggunakan teknik *non random sampling-purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan kriteria tertentu. Sampel yang diambil sebanyak 40 orang karyawan PT. Gading Murni Surabaya divisi ATK-Mart dengan kriteria jabatan pramuniaga, penempatan di cabang-cabang di kota Surabaya.

Data yang diambil dalam penelitian ini merupakan data primer, yaitu jawaban responden melalui wawancara, kuesioner, juga dokumentasi. Instrumen yang digunakan sebagai berikut:

### A. Wawancara

Wawancara dilakukan di awal penelitian dan setelah penyebaran kuesioner. Wawancara di awal penelitian merupakan studi pendahuluan penelitian yang bersifat observasi. Wawancara setelah penyebaran kuesioner hanya dilakukan apabila terdapat data yang perlu dikonfirmasi, misalnya karena data yang diberikan tidak menunjukkan konsistensi jawaban.

### B. Kuesioner

Kuesioner yang digunakan merupakan kuesioner tertutup. Kuesioner ini terdiri dari 5 item pernyataan untuk mengukur keadilan distributif, 8 item pernyataan untuk mengukur keadilan prosedural, 7 item pernyataan untuk mengukur keadilan interaksional, dan 20 item pernyataan untuk mengukur CWB. Jawaban responden telah disediakan dalam kolom jawaban menggunakan skala likert mulai dari sangat tidak setuju (skor 1) hingga sangat setuju (skor 5).

### C. Dokumentasi

Dokumentasi penelitian mencakup surat perijinan dari Fakultas Eoknomi Unesa, surat persetujuan dari PT. Gading Murni Surabaya, lembar kuesioner, foto pendukung penelitian, dan beberapa dokumen lainnya.

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Prosedur pengujian dalam penelitian ini dilakukan secara berurutan mulai dari uji validitas, uji reliabilitasm, uij asumsi klasik, hingga uji hipotesis

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Karakteristik Responden

Jumlah responden laki-laki adalah 21 orang, (52,5% dari jumlah sampel). Responden wanita berjumlah 19 orang (47,5% dari jumlah sampel). Jumlah responden yang sudah menikah adalah 13 orang, (32,5% dari jumlah sampel). Jumlah responden yang belum menikah adalah 27 orang, (67,5% dari jumlah sampel). Jumlah responden dalam rentang usia 17-25 tahun adalah 28 orang (70% dari jumlah sampel). Jumlah responden dalam rentang usia 26-35 tahun adalah 10 orang, (25% dari jumlah sampel). Jumlah responden yang berusia lebih dari 35 tahun adalah 2 orang, (5 % dari jumlah sampel). Jumlah responden dengan pendidikan terakhir di tingkat SMA adalah 38 orang, (95% dari jumlah sampel). Jumlah responden dengan pendidikan terakhir di tingkat Diploma adalah 2 orang (5% dari jumlah sampel).

### B. Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji korelasi diketahui bahwa Koefisien korelasi masing-masing indikator keadilan distributif terhadap variabel keadilan distributif lebih besar dari 0,3. Dengan demikian data responden untuk variabel keadilan distributif dinyatakan valid.

Koefisien korelasi masing-masing indikator keadilan prosedural terhadap variabel keadilan prosedural lebih besar dari 0,3. Dengan demikian data responden untuk variabel keadilan prosedural dinyatakan valid.

Koefisien korelasi masing-masing indikator keadilan interaksional terhadap variabel keadilan interaksional lebih besar dari 0,3. Dengan demikian data responden untuk variabel keadilan interaksional dinyatakan valid.

Koefisien korelasi masing-masing indikator keadilan prosedural terhadap variabel keadilan prosedural lebih besar dari 0,3. Dengan demikian data responden untuk variabel keadilan distributif dinyatakan valid.

### C. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach Alpha dari 40 item pernyataan yang diberikan kepada 40 responden

adalah 0,626. Nilai tersebut lebih besar dari 0,6 sehingga item pernyataan dalam kuesioner ini dinyatakan reliabel.

### D. Uji Linearitas

Nilai signifikansi *Deviation from linearity* pada tabel di atas adalah 0,297. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dinyatakan terdapat hubungan linear antara keadilan distributif dan CWB.

Nilai signifikansi *Deviation from linearity* pada tabel di atas adalah 0,522. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dinyatakan terdapat hubungan linear antara keadilan distributif dan CWB.

Nilai signifikansi *Deviation from linearity* pada tabel di atas adalah 0,869. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dinyatakan terdapat hubungan linear antara keadilan interaksional dan CWB.

### E. Uji Normalitas

**Tabel 1.**  
**HASIL UJI NORMALITAS**

		Unstd Residual
N		40
Normal	Mean	,0000000
Parameters <sup>a,b</sup>	Std. Deviation	1,33074395
Kolmogorov-Smirnov Z		,854
Asymp. Sig. (2-tailed)		,459

Sumber: Data responden, diolah

Nilai signifikansi dalam tabel di atas adalah 0,459. Dengan demikian data yang diberikan responden dalam penelitian ini dinyatakan berdistribusi normal.

### F. Uji Multikolinearitas

**Tabel 2.**  
**HASIL UJI MULTIKOLINEARITAS**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Distributive Justice	,833	1,200
Procedural Justice	,741	1,349
Interactional Justice	,810	1,234

Sumber: Data responden, diolah

Hasil uji multikolinearitas di atas menunjukkan nilai tolerance variabel keadilan distributif adalah 0,833 dengan nilai VIF sebesar 1,2. Nilai tolerance variabel keadilan prosedural adalah 0,741 dengan nilai VIF sebesar 1,349. Nilai tolerance variabel keadilan interaksional adalah 0,810 dengan nilai VIF sebesar 1,234. Nilai tolerance masing-masing variabel lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF masing-masing variabel kurang dari 10. Dengan demikian dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas pada data yang diberikan responden dalam penelitian ini.

G. Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 3.**  
**HASIL UJI HETEROSKEDASTISITAS**

Model	Sig.
Distributive Justice	,439
Procedural Justice	,834
Interactional Justice	,832

Sumber: Data responden, diolah

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada tabel di atas, Nilai signifikansi masing-masing variabel bebas, yakni keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, dapat dinyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas pada data yang diberikan responden dalam penelitian ini.

H. Uji Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil uji regresi, persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 26,171 + (-0,032)X_1 + (-0,539)X_2 + (-0,098)X_3 + e$$

$$Y = 26,171 - 0,032X_1 - 0,539X_2 - 0,098X_3 + e$$

Keterangan:

- Y : Perilaku kerja kontraproduktif (CWB)
- a : konstanta
- b : koefisien variabel
- X1 : Keadilan distributif
- X2 : Keadilan prosedural
- X3 : Keadilan interaksional
- e : Koefisien error

I. Uji Koefisien Determinasi

**Tabel 4.**  
**HASIL UJI KOEFISIEN DETERMINASI**

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,585 <sup>a</sup>	,342	,287

Sumber: Data responden, diolah

Berdasarkan hasil uji di atas, dapat diketahui bahwa model penelitian ini dapat menjelaskan pengaruh keadilan organisasional, keadilan prosedural dan keadilan interaksional terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebesar 34,2%. Selebihnya sebesar 65,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

J. Uji Signifikansi Parsial

**Tabel 5.**  
**UJI SIGNIFIKANSI PARSIAL**

Model		T	Sig.
1	(Constant)	8,401	,000
	Distributive Justice	-,261	,796
	Procedural Justice	-3,257	,002
	Interactional Justice	-,751	,457

Sumber: Data responden, diolah

Berdasarkan hasil uji regresi pada tabel di atas, nilai signifikansi variabel keadilan distributif adalah sebesar 0,796. Nilai tersebut lebih besar dari toleransi kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05 untuk selang kepercayaan 95%. Dengan nilai tersebut, maka variabel keadilan distributif dinyatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel CWB. Dengan demikian H1 ditolak.

Nilai signifikansi variabel keadilan prosedural adalah sebesar 0,002. Nilai tersebut lebih kecil dari toleransi kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05 untuk selang kepercayaan 95%. Dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05, dan nilai t negatif, maka variabel keadilan prosedural dinyatakan berpengaruh signifikan negatif terhadap variabel CWB. Dengan demikian H2 diterima.

Nilai signifikansi variabel keadilan interaksional adalah sebesar 0,457. Nilai tersebut lebih besar dari toleransi

kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05 untuk selang kepercayaan 95%. Dengan tersebut maka variabel keadilan interaksional dinyatakan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel CWB. Dengan demikian H3 ditolak.

#### K. Uji Signifikansi Simultan

Berdasarkan hasil uji F, nilai signifikansi keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional secara simultan adalah sebesar 0,002. Nilai tersebut kurang dari toleransi kesalahan ( $\alpha$ ) 0,05. Dengan nilai tersebut maka keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional berpengaruh signifikan terhadap CWB. Dengan demikian H4 diterima.

Hasil penelitian menyatakan keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian Brimecombe (2012). Supervisor toko Divisi ATK-Mart PT. Gading Murni menyatakan bahwa selama ini pramuniaga kurang mengutamakan tingkat gaji. Buktinya hingga saat ini kenaikan gaji pramuniaga selalu mengikuti penyesuaian upah dengan kenaikan UMR, tanpa pramuniaga berinisiatif untuk mengajukan permohonan kenaikan gaji secara pribadi. Menurut teori Maslow dalam Haroen (2008:2), pramuniaga PT. Gading Murni lebih terdorong oleh motivasi untuk mengembangkan dirinya (*growth motivation*), yang didasarkan atas kapasitas mereka untuk mengembangkan kemampuan dalam dirinya. motivasi kekurangan.

Keadilan prosedural dalam penelitian ini dinyatakan berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Hasil tersebut konsisten dengan penelitian terdahulu yang telah menjadi landasan teori dalam penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut diantaranya Fox, et al (2001), Devonish dan Greenidge (2010), Mingzheng, et al (2014), Novrianti dan Claudius (2014), dan Rauf (2015). Hal tersebut dapat dijelaskan berdasarkan teori Lind dalam Novrianti dan Claudius (2014) yang menjelaskan bahwa penerapan prosedur organisasi formal dalam semua proses alokasi sumber daya manusia yang dianggap tidak wajar dan tidak bermanfaat bagi karyawan dapat berakibat karyawan merasa diperlakukan tidak adil sehingga mereka berpotensi bersikap non-kooperatif dan terlibat dalam perilaku kerja

kontraproduktif. Pengukuran variabel keadilan prosedural menunjukkan bahwa indikator *representativeness*, dan *accuracy* memperoleh nilai yang rendah dari responden.

Keadilan interaksional dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan Divisi ATK-Mart PT. Gading Murni. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian Brimecombe (2012). Tidak berpengaruhnya keadilan interaksional secara signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif juga dapat terjadi karena gaya kepemimpinan kepala toko. Hal tersebut sesuai dengan teori Einarsen, et al dalam Chernyak-Hai dan Tziner (2014:2) bahwa gaya kepemimpinan menentukan anggota organisasi berperilaku "*constructive*" atau "*disruptive*".

Keadilan distributif, prosedural, dan interaksional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Colquitt (2013). Secara teori keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

#### KESIMPULAN

Hasil pengujian dan analisa data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keadilan distributif tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.
2. Keadilan prosedural berpengaruh signifikan negatif terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.
3. Keadilan interaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan.
4. Keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional secara simultan, berpengaruh signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

Penelitian ini terbatas pada pengaruh langsung keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap perilaku kerja kontraproduktif baik secara parsial maupun simultan. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan variabel lain yang dapat menjadi perantara atau memperkuat pengaruh keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Variabel tersebut bisa jadi faktor dari dalam organisasi seperti komunikasi organisasi atau variabel dari dalam pribadi karyawan seperti

karakteristik personal. Variabel-variabel tersebut dapat diperoleh dari berbagai literatur jurnal atau penelitian terdahulu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, Mohammad Esmaeel, Shokoofeh Maleki V., Shirin Mazraeh, Hojjat Arab-Khazaeli. 2013. "Individual, Job, and Organizational Predictors of Counterproductive Work Behavior". *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. Vol. 3(4) (2013) pp 78-86.
- Arikunto. 2008. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Bappenas. *Jumlah UMKM Indonesia terbanyak dibanding negara lain*. (Online). (<http://jejakmu.bappenas.go.id/berita/87-jumlah-umkm-indonesia-terbanyak-dibanding-negara-lain>, diakses 4 Maret 2016).
- Bies, R. J., & Moag, J. S. 1986. "Interactional Justice: Communication Criteria Of Fairness". *Research on Negotiation in Organizations*. Vol. 1 pp 43-55.
- Bornstein, Brian H., Susan Poser. 2007. "Perceptions of Procedural and Distributive Justice in the September 11th Victim Compensation Fund". *Cornell Journal of Law and Public Policy*. Vol. 17 (1) pp 74-99.
- Brimecombe, Michelle J. 2012. An Exploratory Investigation of the Predictors of Counterproductive Work Behaviors Among Major League Baseball Employees. *Florida States University Library*. Florida: Electronic Theses, Treatises and Dissertations
- Chang, K. and Smithikrai, C. 2010. Counterproductive behaviour at work: An investigation into reductionstrategies. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 21 (8) pp 1272-1288.
- Chernyak-Hai, Lily, Aharon Tziner. 2014. "Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange". *Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 30 (2014) pp 1-12.
- Coetzee, M., M. Bezuidenhout. 2011. "The fairness of affirmative action: In the eye of the beholder". *Southern African Business Review*. Vol. 15(2) (2011) pp 75-96.
- Colquitt, Jason A. 2001. "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of Measure". *Journal of Applied Psychology*. Vol.86 (2001) pp 386-400.
- Colquitt, Jason A., David M. Long, Jessica A. Rodell, Marie D. K. Havorsen-Ganepola. 2013. "Adding The "In" to Justice: A Qualitative and Quantitative Investigation of the Differential Effects of Justice and Injustice". *Journal of Applied Psychology*.
- Dai, Lingtie, Haixin Xie. 2016. "Review and Prospect on Interactional Justice". *Open Journal of Social Sciences*. Vol. 4 pp 55-61.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Devonish, Dwayne, Dion Greenidge. 2010. "The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence". *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 18 (1) pp 1468-2389.
- Erdogan, Berrin. 2002. "Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals". *Human Resource Management Review*. Vol. 12 (2002) pp 555-578.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Fox, Suzy, Paul E. Spector, Don Miles. 2001. "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions". *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 59 (2001) pp 291-309.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gurbuz, Sait, Ibrahim Sani Mert. 2009. "Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale: An Empirical Study in a Public Organization". *Review of Public Administration*. Vol. 42 (3) pp 117-139.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). "Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior". *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 11. pp 30-41.
- Haroen, Hartiah. 2008. *Teknik Prosedural Keperawatan: Konsep dan Aplikasi Kebutuhan Dasar Klien*. Salemba Humanika. p. 2. ISBN 978-979-3027-53-1.
- HRZone. *What are Counterproductive Work Behaviours (CWB)?*, (Online), (<http://www.hrzone.com/hr-glossary/what-are-counterproductive-work-behaviours-cwb>, diakses 4 Maret 2016).

- Kemenperin. *Pertumbuhan Ekonomi Dorong Ekspansi UKM*, (Online), (<http://www.kemenperin.go.id/artikel/5774/Pertumbuhan-Ekonomi-Dorong-Ekspansi-UKM>, diakses 4 Maret 2016).
- Kompas Tekno. 2013. *Sebagian Perusahaan Gagal Berubah*, (Online), (<http://tekno.kompas.com/read/2013/07/16/0907123/sebagian.perusahaan.gagal.berubah>, diakses 4 Maret 2016).
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship*. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York: Plenum Press.
- Mathur, Sanjeev Kumar, Sunil Kumar Gupta. 2012. “Outside Factors Influencing Behavior of Employees in Organizations”. *International Journal of Information and Education Technology*. Vol. 2 (1) pp 48-50.
- Mingzheng, Wu, Sun Xiaoling, Fu Xubo, Liu Youshan. 2014. “Moral Identity as a Moderator of the Effects of Organizational Injustice on Counterproductive Work Behavior Among Chinese Public Servants”. *Public Personnel Management*. Vol. 43(3) (2014) pp 314-324.
- Misuko, Nyaribo. 2012. “Employees Perception on Positive and Negative Factors Influencing Procedural Justice in Making Promotion Decision”. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 (13) pp 67-80.
- Mullins, Laurie J. 2010. *Management & Organizational Behavior*. Milan: Rotolito Lombarda.
- Novrianti, Dian, Claudius Budi Santoso. 2014. “The Role of Transformational Leadership as a Moderating Variable for the Relationship of Justices and Counter-Productive Work Behavior at the Public Organization”. Materi disajikan dalam Proceedings of Annual Tokyo Business Research Conference (ISBN: 978-1-922069-67-2), Tokyo, 15-16 Desember.
- Oge G., Monanu. Okoli Ifeanyi E., Adibe Charles Gozie. 2015. “Examining The Link Between Organizational Justice And Counterproductive Work Behaviour”. *Journal of Business & Management Studies*. Vol. 1 (1) pp 1-10.
- Pace, R Wayne., Don F. Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Qureishi, Faisal K., Deep Mala Harani. 2013. “Factors Affecting Employees’ Perception for Procedural and Distributive Justice”. *Proceedings of Global Business Research Conference* (ISBN: 978-1-922069-35-1), Kathmandu, 7-8 November.
- Rauf, F.H. Abdul. 2015. “Behind Emotion: Organizational Injustice Practices As A Key Antecedent Of Counterproductive Work Behaviors”. *5th International Symposium 2015 – IntSym 2015*, SEUSL. pp 39-42.
- Robbins S. P. 2001. *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Robinson, S. L. Bennett, R. J. 1995. “A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study”. *Academy of Management Journal*. Vol. 38. pp 555-572.
- Sackett, P.R., Berry, C.M., Wiemann, S.A. and Laczko, R.M. 2006. Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*. Vol. 19 pp 441–464.
- Sert, Arzu, Meral Elci, Tanyeri Uslu, Irge Sener. 2014. “The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 150 (2014). pp 1187 – 1198.
- Shayan, Abdolah, Soheila Ghasemi, Leila Naserirad. 2014. “Investigate The Effect Organizational Justice on Organizational Innovation in Ilam Petrochemical Company”. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*. Vol. 4 (S1). pp 1857-1864.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. 2006. “The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? “. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 68. pp 446-460.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sulea, Coralia. *Counterproductive Behaviors In Organizations*, (Online), (<http://www.ohpedu.ro/en/articles/counterproductive-behavior/>, diakses 4 Maret 2016).
- Suliyanto. 2005. *Metode Riset Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sunyoto, Agus. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: IPWI.
- Tyler, Tom R. 2003. “A Four Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a “Fair” Process”. *Personality And Social Psychology Bulletin*. VII. pp 747-758.
- Universitas Indonesia. 2015. *Fenomena Perilaku Kontraproduktif Saat Bekerja*, (Online),



(<http://www.ui.ac.id/berita/fenomena-perilaku-kontraproduktif-saat-bekerja.html>, diakses 4 Maret 2016).

Widarani, Okky Putri, Ika Adita Silviandari, Ika Rahma Susilawati. 2014. *Gambaran Peran Persepsi Keadilan Prosedural terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Pegawai Dinas X yang Berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kota Malang*. Malang: Universitas Brawijaya.

Wikipedia. 2016. *Interactional Justice*, (Online), ([https://en.wikipedia.org/wiki/Interactional\\_justice](https://en.wikipedia.org/wiki/Interactional_justice), diakses 7 April 2016).