

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di era globalisasi ini ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas merupakan bahan pokok untuk sebuah organisasi. Dunia kerja sebagai wadah pengembang ketenagakerjaan di Indonesia yang semakin maju menuntut semua anggota di dalamnya untuk lebih aktif dan berkembang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan, sehingga perusahaan dan sumber daya yang ada di dalamnya dapat mengikuti teknologi perkembangan jaman. Kemajuan pola pikir manusia mengakibatkan naiknya tuntutan pelayanan yang harus disediakan oleh organisasi kepada para penikmat layanan yang tidak lain adalah konsumen. Tidak terkecuali dengan organisasi pemerintahan yang beroperasi untuk menjalankan tugas-tugas yang berkaitan dengan urusan pemerintahan dan pembangunan negeri. Kenyataan ini juga tak luput dari fakta bahwa produktivitas pegawai dalam proses bekerja membawa peran penting dalam menentukan tingkat kesuksesan sebuah organisasi negeri maupun swasta.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai unsur utama sumber daya manusia mempunyai peranan penting yang menentukan keberhasilan program pemerintahan dalam pembangunan berdasarkan hasil yang sesuai dengan program perencanaan. Pegawai yang mampu melakukan peran tersebut adalah pegawai yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap profesional, bertanggung jawab, disiplin yang tinggi serta kinerja yang memuaskan.

Usaha untuk meningkatkan sikap disiplin pada PNS bukanlah tugas yang mudah diwujudkan. PNS merupakan unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Telah tersedia peraturan yang di bawah undang-undang, kedudukan PNS diatur dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 3 ayat (1) yang menyatakan bahwa "Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada

masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan”.

Namun perlu disadari bahwa PNS tetap saja melakukan pelanggaran. Dapat dilihat seperti adanya perilaku pegawai negeri yang sering absen, seringnya berkeliaran di luar kantor pada jam kerja, bahkan tidak jarang ada yang terlibat dalam tindakan korupsi bahkan tindakan penyalahgunaan narkoba. Tindakan demikian menunjukkan rendahnya tingkat disiplin kerja pegawai yang kemudian dapat dilihat juga pada rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Dilansir dari berita liputan6, Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) DKI Jakarta Agus Suradika mengatakan, dari total 6.763 yang tak masuk kerja, PNS DKI yang tidak hadir tanpa keterangan atau bolos ada 126 orang. Sementara, PNS DKI yang cuti jumlahnya 3.781 orang ([news.liputan6.com](http://news.liputan6.com) 2016).

Selain itu dari berita online Wali Kota Jakarta Selatan, Tri Kurniadi, memecat 6 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Selatan. Hal ini dikarenakan PNS itu tidak masuk selama 3 bulan berturut-turut ([www.tribunnews.com](http://www.tribunnews.com) 2016).

Keluhan dari masyarakat sering muncul akibat dari sikap kurang disiplinnya para PNS. Salah satu contohnya adalah proses pelayanan perizinan, masyarakat sering kali mengeluhkan adanya pelayanan yang lambat, pegawainya sering tidak ada di tempat, lalu pemumutan uang administrasi yang tidak sesuai dan proses yang cenderung berbelit-belit membingungkan dan merugikan masyarakat. Rendahnya kualitas pelayanan tersebut menggambarkan bahwa sistem yang diterapkan di tubuh ketenaga kerja PNS sebagai aparatur negara belum efektif dalam menjalankan fungsi pelayanan atau sebagai abdi masyarakat yang baik.

Bentuk pemerintah yang bersih dan berwibawa dapat dilihat dan diawali dengan penegakan disiplin nasional di lingkungan PNS sebagai aparatur negara khususnya. Birokrasi di tubuh pemerintahan harus dipertanyakan untuk ditinjau kembali dikarenakan pegawai negeri di Indonesia pada umumnya masih kurang mematuhi peraturan kedisiplinan. Sehingga PNS yang tidak disiplin ini dapat menghambat kelancaran pemerintahan dan pembangunan nasional. PNS seharusnya menjadi teladan bagi masyarakat secara keseluruhan agar masyarakat dapat percaya

terhadap proses pemerintahan dan program pembangunan bangsa sehingga peran PNS sebagai abdi masyarakat menjadi contoh sebagai bentuk disiplin nasional.

Peraturan disiplin PNS adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban-kewajiban tidak ditaati atau dilanggar oleh PNS. Dengan maksud untuk mendidik dan membina PNS, bagi mereka yang melakukan pelanggaran atas kewajiban dan larangan dikenakan sanksi berupa hukuman disiplin.

Pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara dalam menjalankan roda pemerintahan dituntut untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. PNS juga harus bisa menjunjung tinggi martabat dan citra kepegawaian demi kepentingan masyarakat dan negara namun kenyataan di lapangan berbicara lain dimana masih banyak ditemukan PNS yang tidak menyadari akan tugas dan fungsinya tersebut sehingga seringkali timbul ketimpangan-ketimpangan dalam menjalankan tugasnya dan tidak jarang pula menimbulkan kekecewaan yang berlebihan pada masyarakat.

Dari Berita di sindonews Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Pemkab Bekasi tengah memroses pemecatan 7 pejabat karena terlibat kasus dugaan korupsi. Ketujuh pejabat itu sudah mendapatkan vonis penjara di Pengadilan Tindak Pidana Korupsi (Tipikor) Jawa Barat. Ketujuh pegawai itu, berasal dari Satuan Polisi (Satpol) Pamong Praja (PP) sebanyak tiga orang, Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) dua orang, Dinas Pendidikan (Disdik) dua orang (metro.sindonews.com 2016).

Mengingat keberadaan PNS sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan publik, maka PNS diharapkan menjalankan tugasnya sebagai pelayan publik dengan sebaik mungkin. Saat ini dapat dilihat PNS dengan kedudukan struktural yang sama, produktif atau tidak produktif dipastikan memiliki gaji yang sama apabila mempunyai golongan, masa kerja dan ruangan pangkat yang sama (Daryanto, 2007). PNS sering mencari alasan atas kinerja yang buruk, absensi dan praktik-praktik korupsi dengan menyatakan bahwa mereka tidak dibayar dengan cukup (Daryanto, 2007).

Media memberitakan bahwa dua pegawai negeri sipil (PNS) ikut ambil bagian dalam pemerasan terhadap warga negara asing (WNA) asal Taiwan, Yuang Ming Hsi. Menurut Kasubdit Resmob Dit Reskrimum Polda Metro Jaya AKBP Eko

Hadi Santoso, dua PNS tersebut adalah Safrudin alias Aji (29) merupakan PNS Imigrasi dan Deny (36) merupakan PNS Kementerian Hukum dan HAM.

Perilaku yang merugikan organisasi ini disebut perilaku kerja yang kontraproduktif (*counterproductive work behaviour*). Perilaku kerja kontraproduktif dalam hasil penelitian Gruys dan Sacket (2003) dijelaskan sebagai setiap perilaku yang dilakukan individu yang dapat membawa dampak negatif terhadap organisasi.

Robinson dan Bennett (dalam Anderson, 2005 h.145) menguraikan bahwa terdapat empat dimensi perilaku kerja kontraproduktif yakni penyimpangan produksi (*production deviant*), penyimpangan properti (*property deviant*), penyimpangan politik (*political deviant*), dan agresi individual (*individual aggression*).

Media pernah memberitakan, Pengadilan Negeri Bangkalan menggelar sidang pencurian yang dilakukan oknum PNS Dinas Kesehatan Bangkalan, Dalam persidangan tersebut terdakwa mengaku nekat mencuri laptop aset kantor Dinkes karena butuh uang untuk membayar hutang.

Kemudian Sacket dan DeVore (dalam Anderson, 2005 h.145) menjabarkan beberapa kategori perilaku kerja kontraproduktif yakni pencurian dan perilaku lain yang terkait (*theft and related behavior*), perusakan properti (*destruction of property*), penyalahgunaan informasi (*misuse of information*), penyalahgunaan waktu dan sumber daya organisasi atau perusahaan (*misuse information and resources*), perilaku yang membahayakan organisasi atau perusahaan (*unsafe behavior*), kehadiran rendah (*poor attendance*), kualitas kerja rendah (*poor quality of work*), penggunaan alkohol (*alcohol use*), penggunaan obat-obatan terlarang (*drug use*), tindakan verbal yang tidak pantas (*inappropriate verbal actions*), dan tindakan fisik yang tidak pantas (*inappropriate physical actions*).

Contoh perilaku kerja kontraproduktif yang dilansir dari Harian Suara Merdeka, Juni 2011 mengenai kasus razia PNS di mall-mall Semarang. Untuk menerapkan disiplin kerja, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan Satpol PP Kota Semarang, Jateng, menggelar razia PNS di mal dan menemukan 8 PNS tengah berbelanja. Salah satu PNS yang tertangkap basah di Java Mall enggan dianggap melanggar disiplin tugas. PNS tersebut mengaku keberadaannya di mall untuk melaksanakan tugas meskipun ia tak mampu menunjukkan surat keterangan dari pimpinan. Hal ini termasuk salah satu contoh perilaku penyimpangan produksi pada

kerja kontraproduktif, bahwa PNS tersebut pergi berbelanja pada saat jam operasional kerja masih berlangsung.

Perilaku kontraproduktif yang dilakukan oleh karyawan pada umumnya akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu masalah terbesar pada suatu organisasi adalah perilaku karyawan yang melanggar peraturan perusahaan (Louis, 1986).

Dilansir dari Gobekasi, hal ini sangat mengironiskan bentuk integritas pegawai negeri di Indonesia sangatlah mengawatirkan sebanyak 32 PNS Pemkot Bekasi terjaring razia disiplin pegawai. Saat Satpol PP Kota Bekasi memergoki para PNS yang sedang asyik berbelanja dan makan bersama keluarganya. Kebanyakan yang terjaring para guru atau pengawas yang berdalih sudah dapat pulang setelah lewat jam 2 siang. Hal ini semestinya sebagai pemicu pemerintah untuk membenahi aparatur negaranya dalam penegakan disiplin.

Persepsi keadilan merupakan hal yang dinilai dalam lingkungan sebuah organisasi oleh para pekerja. Persepsi perlakuan organisasi yang tidak adil merupakan *stressor* yang dapat memicu terjadinya kelelahan kerja secara fisik dan mental pegawai. Jika stres yang dialami individu dalam jangka waktu yang lama dengan intensitas yang cukup tinggi ditandai dengan kelelahan fisik, mental dan emosional serta rendahnya penghargaan terhadap diri sendiri yang mengakibatkan individu melakukan perilaku kerja yang tidak diharapkan oleh perusahaan yang mengakibatkan kurang produktif dan menimbulkan beragam penyimpangan bahkan pelanggaran organisasi.

Keadilan pada dasarnya merupakan persepsi pekerja dalam memperoleh suatu imbalan yang dirasakan adil sebanding dengan kontribusi pekerja bagi organisasinya. Persepsi ketidakadilan yang dirasakan pekerja dapat menjadi *stressor* kerja yang mendorong pekerja melakukan reaksi atas situasi yang terjadi (Jeex dan Beehr, 1991).

Persepsi ketidakadilan itu juga mendorong reaksi emosional yang negatif (Spector, 1998). Persepsi ketidakadilan yang dirasakan akan mendorong seseorang melakukan berbagai upaya untuk mengatasinya, baik secara kognitif maupun menunjukkan perilaku kontraproduktif lainnya termasuk menunjukkan reaksi emosi yang negatif (Skarlicki dan Folger, 1997).

Zohar (1995) menyatakan bahwa persepsi tersebut akan mendorong perilaku tidak produktif pekerja sebagai respon dan jawaban atas ketidakadilan serta dapat menjadi *stressor* dalam stres kerja.

Perlakuan adil merupakan hal yang para pekerja harapkan setelah mereka menginvestasikan waktu dan energi mereka dalam bekerja. Greenberg dalam Eberlin & Tatum (2005) berpendapat bahwa organisasi yang gagal dalam memberikan perlakuan adil akan menerima reaksi yang negatif dari pegawai mereka. Eberlin dan Tatum menyatakan bahwa pemimpin yang tidak mempertimbangkan keadilan dalam keputusan yang diambilnya akan berisiko timbulnya perubahan negatif pada komitmen pekerja, tingkat *turnover*, tingkat absensi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Pemimpin organisasi diharapkan untuk menerapkan keadilan dalam tempat kerja karena keadilan organisasional (*organizational justice*) dapat direfleksikan dalam perilaku pemimpin yang dianggap adil oleh pekerja. Karena setiap anggota organisasi memiliki persepsi dan kepekaan yang kuat (*strong sense*) terhadap keadilan pada dirinya, maka pemimpin perlu mempertimbangkan prinsip keadilan saat membuat keputusan untuk organisasi dan anggotanya. Setiap keputusan ini akan memengaruhi keadilan yang dirasakan para anggotanya. Persepsi atas keadilan memiliki pengaruh yang potensial terhadap sikap pekerja dalam organisasi (Hopkins & Weathington, 2006).

Melihat dari uraian yang ada dilatar belakang masalah maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang hubungan perilaku kontraproduktif kerja dengan persepsi keadilan yang dirasakan pada pegawai negeri sipil. Untuk penelitian ini karena luasnya dan banyaknya jumlah PNS yang ada, maka ruang lingkup penelitian ini menggunakan populasi di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Sesuai dengan uraian yang terdapat pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Persepsi Keadilan Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Pada Pegawai Negeri Sipil” .

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, batasan masalah pada penelitian ini adalah pengaruh perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan pegawai negeri sipil berdasarkan persepsi keadilan yang dirasakan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “Apakah terdapat pengaruh persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada Pegawai Negeri Sipil?”.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, serta perumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui “Pengaruh Persepsi Keadilan Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Pada Pegawai Negeri Sipil”.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dari segi teoritis dan praktis.

#### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

1. Penelitian ini dapat menjelaskan hubungan antara variabel persepsi keadilan dengan perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai negeri sipil.
2. Penelitian yang akan dilakukan diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan terutama dalam bidang psikologi industri dan organisasi, dalam hal kontraproduktif kerja yang dilakukan pegawai negeri sipil.

#### **1.6.2 Manfaat Praktis**

##### **1. Pemerintahan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan pada sistem pemerintahan untuk membangun serta mengevaluasi sistem kerja di pemerintahan.

## 2. Pegawai Negeri Sipil

Penelitian ini diharapkan membeikan pandangan pada pegawai negeri sipil sebagai bahan evaluasi diri menuju proses maksimal sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

## 3. Bidang penelitian

Sebagai kontribusi penelitian dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, serta dapat dijadikan perbandingan untuk penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Tinjauan Pustaka memuat uraian sistematis tentang informasi hasil-hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Bagian ini memuat kelebihan dan kelemahan yang mungkin ada pada penelitian terdahulu yang dapat dijadikan argumen bahwa penelitian yang akan dikerjakan ini bersifat menyempurnakan atau mengembangkan penelitian terdahulu. Bagian ini juga memuat landasan teori berupa rangkuman teori-teori yang diambil dari pustaka yang mendukung penelitian.

#### **2.1 Perilaku Kerja Kontraproduktif**

##### **2.2.1 Pengertian perilaku kerja kontraproduktif**

Rotundo (dalam Locke 2009, h. 86) mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif sebagai bentuk tindakan yang dilakukan dengan sengaja yang merugikan organisasi atau anggota dari organisasi tersebut perilaku kerja kontraproduktif ini dapat juga disebut dengan penyimpangan. Perilaku yang termasuk dalam jenis ini adalah absen atau mangkir, penyimpangan produksi, agresi di tempat kerja, pencurian, sabotase, dan penipuan.

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

Perilaku kontraproduktif merupakan perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan di dalam perusahaan. Perilaku kontraproduktif dapat dibagi menjadi dua yaitu yang mengarah pada individu dan yang mengarah pada organisasi (Aamodt, 2010).

Perilaku kontraproduktif yang mengarah pada individu dapat berupa bullying, gosip, menggoda atau mengusik rekan kerja, kekerasan dalam tempat kerja dan ketidaksopanan. Sedangkan yang mengarah pada organisasi dapat berupa pencurian atau sabotase. Sacket dan DeVore (dalam Anderson 2005, h.145) mengartikan bahwa

perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behaviour*) mencakup segala bentuk perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang bertentangan dengan tujuan organisasi tersebut.

Sacket & DeVore (dalam Anderson, 2005 h.147) mengatakan bahwa perilaku kerja kontraproduktif merupakan jenis perilaku menyimpang dalam organisasi yang dikonseptualisasikan sebagai bentuk penyimpangan yang menggabungkan perilaku yang berbeda-beda dan disusun berdasarkan sifat dari target dan tingkat keseriusan dari perilaku (minor-mayor). Maksud dengan dimensi tingkat keseriusan dari perilaku (minor-mayor) adalah tingkat perilaku kerja kontraproduktif yang kurang membahayakan sampai perilaku kerja kontraproduktif yang membahayakan organisasi atau perusahaan. Dimensi sifat dari target (individu-organisasi) yang dimaksud ini adalah apakah perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan tersebut ditujukan untuk anggota organisasi atau untuk organisasi.

### **2.2.2 Dimensi perilaku kerja kontraproduktif**

Robinson dan Bennet (dalam Greenberg & Baron 2003, h.423 dan Sacket & DeVore dalam Anderson, 2005 h.147) menyatakan bahwa terdapat empat dimensi dari perilaku kerja kontraproduktif, antara lain:

#### 1. Penyimpangan Properti (*property deviance*)

Sacket dan DeVore (dalam Anderson 2005, h. 147) menjelaskan bahwa penyimpangan properti adalah penyalahgunaan barang/properti milik organisasi untuk kepentingan pribadi. Perilaku yang termasuk dalam dimensi ini adalah mengambil tanpa izin atau mencuri barang milik organisasi dan merusak barang kepunyaan organisasi. Robinson dan Bennet (dalam Greenberg & Baron 2003, h.423) menambahkan bahwa menggunakan barang atau properti milik organisasi untuk kepentingan pribadi dan berbohong mengenai jam kerja yang telah dilaksanakan juga termasuk ke dalam kategori penyimpangan properti.

#### 2. Penyimpangan Produksi (*production deviance*)

Sacket dan DeVore (dalam Anderson 2005, h.147) mengatakan bahwa penyimpangan produksi adalah perilaku yang melanggar norma-norma organisasi yang telah ditentukan oleh organisasi terkait dengan kualitas minimal dan kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan sebagai tanggung

jawab dari individu. Perilaku yang termasuk dalam kategori ini antara lain tidak melaksanakan tugas yang sudah menjadi kewajiban individu, ketidakhadiran/mangkir, keterlambatan, dan beristirahat lebih lama dari waktu yang diberikan. Robbin dan Bennet (dalam Greenberg & Baron 2003, h.423) menambahkan bahwa yang termaksud dalam penyimpangan produksi antara lain adalah pulang lebih awal dan menggunakan fasilitas internet perusahaan untuk kepentingan pribadi (*cyberloafing*).

3. Penyimpangan Politik (*political deviance*)

Robinson dan Bennet (dalam Greenberg & Baron 2003, h.423) menguraikan bahwa yang termasuk dalam kategori penyimpangan politik antara lain memperlihatkan kesukaan terhadap pegawai atau anggota tertentu di dalam organisasi/perusahaan secara tidak adil, menggosip, dan memperlihatkan ketidaksopanan. Menurut Sacket dan DeVore (dalam Anderson 2005, h. 147) mengambil keputusan berdasarkan pilih kasih antar para karyawan bukan kinerja, menyalahkan atau menuduh karyawan lain atas kesalahan yang tidak diperbuat dan sering menyebar gossip juga termasuk ke dalam kategori penyimpangan politik.

4. Agresi individu (*personal aggression*)

Dijelaskan oleh Robbin dan Bennet (dalam Greenberg & Baron 2003, h.423), adalah bahwa berperilaku tidak menyenangkan kepada individu atau karyawan lain secara verbal maupun fisik, dan mencuri barang milik individu atau karyawan lain termasuk dalam kategori agresi individu yang disebut *bullying*. Mengenai *bullying*, Luthans (2011, h.285) mendefinisikan *bullying* sebagai tindakan berulang yang bertujuan menindas, menghina, melecehkan dan mengganggu individu lain. Luthans juga menjelaskan bahwa *bullying* seringkali disebabkan oleh konflik *interpersonal* yang terjadi di dalam grup kerja.

### 2.2.3 Kategori perilaku kerja kontraproduktif

Sacket dan DeVore (dalam Anderson 2005, h. 146) menguraikan sebelas kategori mengenai bentuk-bentuk perilaku kerja kontraproduktif. Sebelas kategori perilaku kerja kontraproduktif ini disusun oleh Sacket dan DeVore berdasarkan pengertian dari empat dimensi perilaku kerja kontraproduktif milik Robbin dan Bennet (dalam Greenberg & Baron 2003, h.423). Sebelas kategori perilaku kerja kontraproduktif menurut Sacket dan DeVore (dalam Anderson, 2005 h.146) antara lain:

1. Pencurian dan perilaku lain yang terkait (*theft and related behavior*) yaitu pencurian uang secara tunai, pencurian properti (barang/milik) organisasi/perusahaan, memberikan barang atau pelayanan tanpa ijin, dan penyalahgunaan diskon pegawai.
2. Perusakan properti (*destruction of property*) yaitu mencoreng nama baik organisasi/perusahaan, merusak atau menghancurkan barang milik organisasi/perusahaan, dan sabotase produk dari organisasi/perusahaan.
3. Penyalahgunaan informasi (*misuse of information*) yaitu mengungkapkan rahasia perusahaan kepada pihak yang tidak berwenang dan memalsukan informasi atau laporan kepada organisasi/perusahaan tempat bekerja.
4. Penyalahgunaan waktu dan sumberdaya organisasi/perusahaan (*misuse work-time and resources*), seperti membuang-buang waktu ketika bekerja, memalsukan jam operasional kerja yang telah ditempuh, dan melakukan urusan pribadi ketika jam operasional kerja berlangsung.
5. Perilaku yang membahayakan organisasi/perusahaan (*unsafe behavior*), seperti gagal atau tidak mengikuti prosedur kerja yang benar dan gagal atau tidak mempelajari prosedur kerja yang benar.
6. Kehadiran rendah (*poor attendance*), seperti absen dan/atau terlambat tanpa keterangan dan penyalahgunaan ijin sakit.
7. Kualitas kerja rendah (*poor quality of work*), seperti lamban dalam bekerja atau menyelesaikan tugas secara sengaja.
8. Penggunaan alkohol (*alcohol use*) baik secara kepemilikan alkohol, mengonsumsi, atau menjual alkohol di lingkungan kerja

9. Penggunaan obat-obatan terlarang (*drug use*), seperti kepemilikan obat-obat terlarang, mengonsumsi, atau menjual jenis tertentu obat terlarang di lingkungan kerja.
10. Tindakan verbal yang tidak pantas (*inappropriate verbal actions*), seperti berdebat dengan konsumen dan mengganggu rekan kerja secara lisan di dalam lingkungan kerja.
11. Tindakan fisik yang tidak pantas (*inappropriate physical actions*), seperti menyerang teman kerja dan pelecehan seksual secara fisik kepada rekan kerja di lingkungan kerja

#### **2.1.4 Faktor-Faktor Perilaku Kerja Kontraproduktif**

Faktor-faktor yang dianggap melatarbelakangi perilaku kerja kontraproduktif individu menurut Sacket dan DeVore antara lain:

##### **A. Faktor Kepribadian**

Sacket dan DeVore (dalam Sonya, 2013) berpendapat bahwa beberapa dimensi kepribadian khususnya dari jenis *Big Five Personality* memperlihatkan hubungan yang konsisten antara perilaku kerja kontraproduktif yang ditunjukkan individu ketika bekerja dengan dimensi kepribadian yang dimilikinya.

##### **B. Karakter Pekerjaan**

Sacket dan DeVore (dalam Sonya, 2013) berpendapat bahwa karakter pekerjaan yang dimiliki berpengaruh pada keahlian yang dibutuhkan, jenis tugas yang diberikan, dan cara bekerja. Kemudian ketiga hal tersebut akan berpengaruh terhadap pengalaman psikologis individu terkait pelaksanaan tugas kerja seperti pengalaman ketika menyelesaikan tugas dengan sempurna, perasaan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, dan pengetahuan terhadap hasil kerja yang dicapai. Menurut Sacket dan DeVore (dalam Sonya, 2013) hal ini kemudian mempengaruhi perilaku kerja individu yang tertuang kedalam kinerja yang diberikan, kepuasan kerja, motivasi kerja, absensi kerja dan tingkat turnover dalam bekerja.

### C. Karakteristik kelompok kerja

Menurut Sacket dan Devore (dalam Anderson, 2005 h.157) segala sesuatu yang terjadi di dalam sebuah kelompok kerja akan berpengaruh terhadap individu yang menjadi anggota didalamnya. Sacket dan DeVore (dalam Anderson, 2005 h.157) berpendapat bahwa dalam melakukan proses adaptasi terhadap iklim organisasi/perusahaan individu akan mengamati lingkungannya dan mencari tahu iklim seperti apa yang berlaku di dalam lingkungan kerjanya. Jika telah paham kemudian individu secara tidak langsung akan mengikuti perilaku atau kebiasaan yang berlaku di dalam kelompok ia bekerja. Sacket dan DeVore (dalam Anderson, 2005 h.157) mencontohkan pengaruh karakteristik kelompok kerja terhadap kecenderungan individu untuk berperilaku kerja kontraproduktif.

### D. Budaya organisasi

Sacket dan DeVore (dalam Sonya, 2013) berpendapat meskipun terdapat kesamaan antara pengaruh kelompok kerja dan budaya organisasi dalam hal ini bahwa keduanya merupakan pengaruh sosial pada individu di lingkungan kerja. Namun, factor budaya organisasi merupakan fenomena yang lebih luas dampaknya terhadap individu. Hal ini karena budaya organisasi dipengaruhi oleh factor luar kelompok kerja secara langsung, seperti system manajemen yang ada pada organisasi/perusahaan tertentu.

## 2.2 Persepsi Keadlian (*Perceived Justice*)

### 2.2.1 Definisi persepsi keadilan

Menurut Luthans (1991) persepsi meliputi suatu intensi yang sulit, dimana terdiri atas kegiatan seleksi, penyusunan dan penafsiran. Persepsi lebih luas dan kompleks jika dibandingkan dengan penginderaan, dimana pengorganisasian dan penginterpretasian stimulus dari lingkungan dipengaruhi oleh proses belajar dan pengolahan masa lalu.

Persepsi dalam pengertian psikologi adalah proses pencarian informasi untuk dipahami. Alat untuk memperoleh informasi adalah pengindraan (penglihatan, pendengaran dan peraba). Persepsi mempengaruhi stimulus atau pesan yang kita serap dan apa makna yang kita berikan pada mereka ketika mereka mencapai

kesadaran. Adapun pengertian persepsi menurut Baron dan Byrne dalam Syarief (2007) yaitu persepsi merupakan suatu proses memilih, mengorganisir, dan menginterpretasi informasi dikumpulkan oleh pengertian seseorang dengan maksud untuk memahami dunia sekitar. Pengertian lain, persepsi merupakan suatu proses yang dilakukan individu dalam mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera agar memberikan makna. Dengan demikian, persepsi adalah kesan atau pandangan individu terhadap objek untuk memberikan makna.

Keadilan pada dasarnya merupakan persepsi pekerja dalam memperoleh suatu imbalan yang dirasakan adil sebanding dengan kontribusi pekerja bagi organisasinya. Persepsi ketidakadilan yang dirasakan pekerja dapat menjadi *stressor* kerja yang mendorong pekerja melakukan reaksi atas situasi yang terjadi (Jeex dan Beehr, 1991).

Persepsi ketidakadilan itu juga mendorong reaksi emosional yang negatif (Spector, 1998). Persepsi ketidakadilan yang dirasakan akan mendorong seseorang melakukan berbagai upaya untuk mengatasinya, baik secara kognitif maupun menunjukkan perilaku kontraproduktif lainnya termasuk menunjukkan reaksi emosi yang negatif (Skarlicki dan Folger, 1997).

Teori keadilan diajukan oleh Adam (dalam Careel & Ditttrick, 1978) yang menjelaskan bahwa individu membandingkan rasio usaha mereka dengan imbalan pihak lain yang dianggap serupa.

Zohar (1995) menyatakan bahwa persepsi tersebut akan mendorong perilaku tidak produktif pekerja sebagai respon dan jawaban atas ketidakadilan serta dapat menjadi *stressor* dalam stres kerja.

### **2.2.2 Faktor faktor yang menentukan persepsi**

Menurut Krech dan Curtchfield (1977) faktor-faktor yang menentukan persepsi ada dua macam, yaitu:

- a. Faktor fungsional, berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lalu, dan hal-hal lain yang disebut sebagai faktor-faktor personal. Persepsi bukan ditentukan oleh jenis atau bentuk stimuli tetapi karakteristik orang yang memberikan respons stimuli itu.
- b. Faktor struktural, berasal semata-mata dari stimuli fisik dan efek-efek syaraf yang ditimbulkannya pada sistem syaraf individu.

Persepsi menurut Rakhmat (1994) salah satunya ditentukan oleh faktor personal. Faktor-faktor personal seperti karakteristik individu (usia, suku bangsa, jenis kelamin, pendidikan, pekerjaan, pendapatan, kepribadian), kebutuhan interpersonal, tindak komunikasi, dan peranan individu.

### 2.2.3 Asumsi persepsi keadilan

Persepsi keadilan tersebut akan menjelaskan berbagai sikap dan perilaku kerja. Teori ini berbasis pada teori pertukaran sosial (tyler, 1994). Setiap individu mengharapkan bahwa mereka akan mendapatkan pertukaran usaha dan imbalan secara adil dari organisasi. Elemen teori ini bersandar pada tiga asumsi (Carrel & Dittrich, 1978):

- a. Orang mengembangkan kepercayaan tentang apa yang menyebabkan hasil yang adil dan sebanding atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaannya.
- b. cenderung membandingkan apa yang dipersepsikan harus menjadi tukaran mereka dengan organisasi atau majikan dengan apa yang ditukarkan orang lain dengan organisasi atau majikannya.
- c. ketika orang percaya bahwa hal tersebut tidak sebanding, maka mereka termotivasi untuk melakukan sesuatu. Terdapat empat ukuran penting di dalam teori tersebut (Gibson et al., 1985):
  - 1) Orang : individu yang merasakan bahwa dirinya diperlakukan adil atau tidak adil
  - 2) Perbandingan dengan orang lain : Setiap kelompok atau orang yang serupa dibandingkan oleh seseorang sebagai pembanding rasio usaha dan imbalan.
  - 3) Masukan (*input*) : karakteristik individual yang dibawa ke dalam pekerjaan, seperti keberhasilan usaha dan karakteristik bawaan.
  - 4) Perolehan (*outcome*) : Apa yang diterima individu dari pekerjaannya (penghargaan, upah dan tunjangan). Berdasarkan pada rasio tersebut, ketidakadilan akan muncul ketika individu mempersepsikan bahwa rasio antara masukan dan perolehan yang diperolehnya lebih besar atau kurang dibandingkan pihak lain yang dijadikan referensi oleh individu tersebut (Adams, 1963 dalam Gibson et al., 1985). Dari sisi siapa yang digunakan untuk memberi penilaian atas keadilan akan menjadi penting



(Pinder, 1984) atau penilaian subjektif keadilan (dalam Faturochman, 2002). Selanjutnya individu akan memilih siapa yang menjadi referensi pembandingan untuk menetapkan persepsi adil atau tidak (Festinger, 1959 dalam Pinder, 1984).

Jika individu mempersepsikan ketidakadilan maka individu tersebut akan merubah upaya kerja untuk mencapai keadilan (*changing effort to restore equity*) atau merubah cara pandang/ kognisi untuk mencapai keadilan (*changing cognitions to restore equity*). Beberapa contoh pemulihan keadilan yang dilakukan individu atau karyawan (Gibson dkk., 1985). :

- a. Perubahan masukan, pegawai dapat menentukan bahwa dia akan mempergunakan lebih sedikit waktu atau usaha untuk pekerjaannya.
- b. Perubahan perolehan, Karyawan dapat menentukan untuk memproduksi unit lebih banyak karena penerapan sistem upah per potong.
- c. Perubahan sikap, Karyawan dapat bersikap kurang bersungguh-sungguh terhadap pekerjaannya.
- d. Mengubah atau mengganti orang yang menjadi pembandingan, Perubahan orang yang digunakan sebagai pembandingan dalam upaya memulihkan keadilan.
- e. Mengubah masukan atau perolehan orang yang dijadikan pembandingan, Upaya ini dapat pula dilakukan untuk memulihkan keadilan.
- f. Mengubah situasi, keluar dari pekerjaan tersebut adalah upaya untuk mengubah perasaan tidak adil.

#### **2.2.4 Dimensi keadilan organisasional**

Keadilan organisasi di kombinasikan dari berbagai dimensi. Ada tiga dimensi utama dalam keadilan organisasional diantaranya keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional ( Usmani dan Jamal, 2013:354)

##### **a. Keadilan Distributif**

Keadilan distributif menurut Niehoff dan Moorman (1993:531) adalah persepsi mengenai sejauh mana imbalan (rewards) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Menurut Ivancevich dkk (2009:161), keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan diseluruh organisasi. Jadi dapat

disimpulkan bahwa keadilan distributif yaitu persepsi karyawan tentang keadilan mereka dapatkan dari organisasi telah sesuai dengan apa yang mereka lakukan pada organisasi. Contoh dari keadilan distributif yaitu, gaji, pengakuan, bonus, rewards, dan lain-lain. Aspek keadilan dalam pemberian gaji menurut Tang dan Thomas (2002) adalah keadilan eksternal, internal, dan keadilan individu. Persepsi adil atau tidaknya pemberian gaji dapat dinilai dengan membandingkan tingkat pekerjaan yang sama antar organisasi yang berbeda tetapi memiliki jenis sektor atau level yang setingkat.

b. Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural menurut Niehoff dan Moorman (1993:531), adalah persepsi yang dipengaruhi oleh sejauh mana alokasi keputusan yang dirasakan karyawan telah dibuat sesuai dengan metode dan pedoman yang adil. Menurut Robbins dan Judge (2008:250), keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan-penghargaan. Terdapat dua elemen penting dalam keadilan prosedural, yaitu pengendalian proses dan penjelasan dari pimpinan. Menurut Ivancevich dkk (2009:161), keadilan prosedural didefinisikan sebagai pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk menentukan keputusan, seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan. Dapat disimpulkan keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai prosedur yang dibuat dalam penentuan hasil yang diterima karyawan dan proses penentuan keputusan penting lainnya. Contoh dalam keadilan prosedural yaitu proses penentuan promosi, proses pemutusan hubungan kerja, proses kenaikan gaji, dan lain-lain.

c. Keadilan Interaksional

Menurut Robbins dan Judge (2008:251), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Menurut Wiyono (2009:141), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, bagaimana

karyawan diperlakukan dalam organisasi oleh atasan mereka. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan. Dapat disimpulkan bahwa, keadilan interkasional merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan atas perlakuan dengan hormat dan bermartabat yang diterima dari atasannya, dan keadilan interaksional ini mencakup keadilan interpersonal dan keadilan informasional. Contoh dari keadilan interaksional yaitu memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, ketika membuat keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan, ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis, dan lain-lain.

### **2.2.5 Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional**

Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional diantaranya adalah rasa keadilan yang diterima seseorang dalam sebuah organisasi, keadilan promosi yang diterima, gaji yang didapat, penghargaan dan pengorbanan karyawan (Niehoff dan Moorman, 1993:535). Faktor yang mempengaruhi keadilan organisasional menurut Farlin dan Sweeney (1992:83) adalah:

- a. Karakteristik tugas.  
Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
- b. Tingkat kepercayaan bawahan  
Sejauhmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
- c. Frekuensi *feedback*  
Semakin sering *feedback* dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.
- d. Kinerja manajerial  
Sejauhmana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

e. Budaya organisasi

Persepsi mengenai sistem dan nilai yang dianut dalam suatu organisasi juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasional.

## **2.3 Pegawai Negeri Sipil**

### **2.3.1 Definisi pegawai negeri sipil**

Menurut Undang-Undang yang dilansir dari situs resmi kepegawaian pemerintah Di dalam Pasal 1 huruf (a) UU No.43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil adalah mereka atau seseorang yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam jabatan negeri atau disertai tugas-tugas negeri lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan serta digaji menurut peraturan yang berlaku. Berdasarkan pada ketentuan tersebut di atas, maka unsur-unsur yang harus dipenuhi agar seseorang dapat disebut sebagai pegawai negeri adalah :

1. Memenuhi syarat-syarat yang ditentukan.
2. Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
3. Diserahi tugas dalam jabatan negeri.
4. Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Didalam Penjelasan Pasal 2 dari UU No.43 Tahun 1999 dijelaskan bahwa, Pegawai Negeri adalah pelaksana peraturan perundang-undangan, oleh sebab itu Pegawai Negeri yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil Pusat dan Pegawai Negeri Sipil Daerah wajib berusaha agar setiap peraturan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat. Berdasarkan pada pengertian tersebut, Pegawai Negeri mempunyai kewajiban untuk memberikan contoh yang baik dalam mentaati dan melaksanakan segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya kepada Pegawai Negeri diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Pada prinsipnya pemberian tugas kedinasan itu adalah merupakan kepercayaan dari atasan yang berwenang dengan harapan bahwa tugas itu akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, dengan demikian maka, setiap Pegawai Negeri wajib melaksanakan tugas kedinasan yang telah dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

### **2.3.2 Kewajiban pegawai negeri**

Setiap pegawai negeri wajib setia dan taat kepada Pancasila. UUD '45, Negara, dan Pemerintah serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). menurut UU nomor 8 tahun 1974 sebagaimana telah diubah dengan UU 43 tahun 1999 adalah :

1. Setiap Pegawai Negeri wajib setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. (pasal 4)
2. Setiap Pegawai Negeri wajib mentaati segala peraturan perundangundangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggungjawab. (pasal 5)
3. Setiap Pegawai Negeri wajib menyimpan rahasia jabatan. (pasal 6 huruf a)
4. Pegawai Negeri hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan kepada dan atas perintah pejabat yang berwajib atas kuasa Undang-undang. (pasal 6 huruf b)

### **2.3.3 Hak pegawai negeri**

Sebagaimana dasarnya hak adalah hal yang muktak untuk didapatkan, berikut adalah Hak Pegawai Negeri Sipil :

1. Setiap Pegawai Negeri berhak memperoleh gaji yang layak sesuai dengan pekerjaan dan tanggungjawabnya. (pasal 7)
2. Setiap Pegawai Negeri berhak atas cuti. (pasal 8)
3. Setiap Pegawai Negeri yang ditimpa oleh sesuatu kecelakaan dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya, berhak memperoleh perawatan. (pasal 9 angka 1)
4. Setiap Pegawai Negeri yang menderita cacat jasmani atau cacat rohani dalam dan karena menjalankan tugas kewajibannya yang mengakibatkannya tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga, berhak memperoleh tunjangan. (pasal 9 angk 2)

5. Setiap Pegawai Negeri yang tewas, keluarganya berhak memperoleh uang duka. (pasal 9 angka 3)
6. Setiap Pegawai Negeri yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, berhak atas pensiun. (pasal 10)

Sedangkan hak-hak PNS yang berkaitan dengan jaminan pemeliharaan kesehatan diatur dengan PP No.69 tahun 1991, dalam Bab IV. pasal 11, ayat:

1. setiap peserta dan keluarganya mempunyai hak dan kesempatan yang sama dalam pemeliharaan kesehatan, sesuai dengan kebutuhan medis
2. peserta dan keluarganya berhak memperoleh pemeliharaan kesehatan dan/atau penggantian biaya untuk pemeliharaan kesehatan berdasarkan standar pelayanan kesehatan yang ditetapkan oleh presiden;
3. peserta berhak memperoleh penjelasan tentang ketentuan penyelenggaraan pemeliharaan kesehatan.

#### **2.4 Kerangka Berfikir**

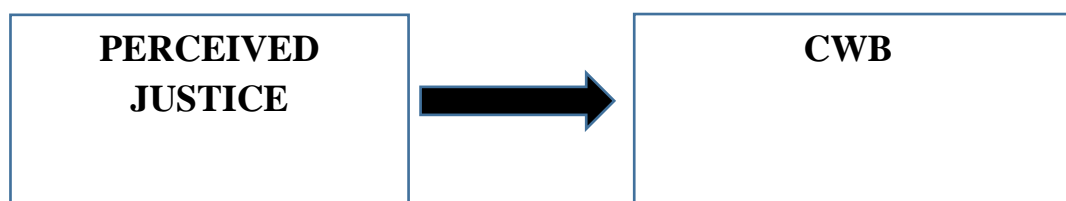
Sebuah instansi pemerintahan adalah sebuah badan yang mewadahi layanan publik. Keluhan sering terdengar dari masyarakat karena pelayanan yang tidak memuaskan, Hal ini membuat instansi pemerintahan untuk mengevaluasi sistemnya. Berbagai tekanan yang datang bukan hanya berasal dari eksternal instansi pemerintahan, tidak jarang tekanan malah justru banyak ditimbulkan oleh tubuh internal instansi pemeritahan itu sendiri sebagai contoh PNS sebagai aset penting yang dimiliki instansi pemerintahan sebagai aparatur negara. Sekalipun tidak mempunyai pengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan, PNS adalah aset yang paling banyak kuantitasnya dalam instansi pemerintahan.

Pegawai yang merasa tidak diperhatikan atau merasa tidak mendapat hak yang adil dari organisasi maupun pimpinanya. Hal ini dapat merugikan instansi pemerintahan itu sendiri. PNS yang merasa hak-hak mereka tidak terpenuhi bisa menjadi sangat sensitif. PNS yang tidak puas terhadap keputusan dan kebijakan pemerintah dapat melakukan tindakan-tindakan yang merugikan instansi, misalnya pemogokan masal, dan perilaku kerja kontraproduktif lainnya sehingga menurunya kualitas instansi pemerintahan. Hal ini dapat membuat buruk citra instansi pemerintahan yang berakhir pada hilangnya kepercayaan masyarakat sebagai

konsumen kepada para PNS sebagai abdi negara. Bila krisis kepercayaan sudah terjadi, maka sudah dapat dipastikan bahwa instansi pemerintahan sedang mengalami kemunduran terkait dengan sistem dan program yang ada di dalamnya.

Perilaku kontraproduktif yang dilakukan oleh karyawan pada umumnya akan menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu masalah terbesar pada suatu organisasi adalah perilaku karyawan yang melanggar peraturan perusahaan (Louis: 1986). Zohar menyatakan bahwa persepsi tersebut akan mendorong perilaku tidak produktif pekerja sebagai respon dan jawaban atas ketidakadilan serta dapat menjadi *stressor* dalam stres kerja.

Persepsi karyawan terhadap keadilan perusahaan yang membuat dirinya merasa dibanding-bandingkan dengan karyawan bahkan organisasi lain dari hal gaji, waktu kerja, bahkan penghargaan yang membuat karyawan melakukan perilaku kerja kontraproduktif.



**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**

## **1.5 Hipotesis Penelitian**

Terdapat hipotesis dalam penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada PNS

## **1.6 Hasil Penelitian yang Relevan**

### **2.6.1 Pengaruh keadilan organisasi dengan mediasi strategi koping terhadap burnout pada pekerja sosial dinas sosial.**

Banyak penelitian yang mengatakan bahwa persepsi yang tidak adil menimbulkan stres dan perilaku kerja kontraproduktif diantaranya penelitian yang dilakukan Ainur Rosidah yang berjudul pengaruh keadilan organisasi dengan mediasi strategi koping terhadap burnout pada pekerja sosial dinas sosial bahwa Persepsi keadilan organisasi menjadi salah satu faktor terjadinya *burnout* tersebut,

sebagaimana dilaporkan Supartini. Penelitian tentang keadilan organisasi mengalami perkembangan pada beberapa tahun terakhir. Persepsi keadilan distributif, prosedural dan interaksional yang dipandang sebagai komponen utama keadilan organisasi dihubungkan dengan beraneka ragam hasil dari suatu pekerjaan, seperti pelaksanaan suatu kegiatan, perilaku suatu kelompok, dan sikap kerja (Cropanzano, Byrne, Bobocel, dan Rupp. 2001).

### **2.6.2 Pengaruh keadilan organisasional pada perilaku kerja kontraproduktif dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel pemoderasi**

Hasil penelitian dari jurnal yang dilakukan oleh Dian Puspita Novrianti dengan judul “pengaruh keadilan organisasional pada perilaku kerja kontraproduktif dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel pemoderasi “ Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada kedua dimensi perilaku kerja kontraproduktif.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Tipe Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah teknik penelitian yang bersifat obyektif dengan pengumpulan dan analisis data kuantitatif yang menggunakan metode pengujian statistik (Hermawan, 2005). Sangadji & Sopiah (2010) mengemukakan bahwa penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan teknik statistik yang menghasilkan data yang dinyatakan dalam angka. Menurut Danim & Darwis (2003) bahwa penelitian kuantitatif dilakukan untuk menjelaskan, menguji hubungan antar fenomena, dan menentukan kausalitas variabel-variabel. Penelitian kuantitatif menggunakan alat pengumpulan data atau instrument yang menghasilkan data numerik.

#### **3.2 Identifikasi dan Operasional Variabel Penelitian**

##### **A. Variabel Tergantung (Y)**

Variabel tergantung atau disebut juga variabel dependen adalah tipe variabel yang dipengaruhi variabel independen (Sekaran, 2006 dalam Sangadji & Sopiah, 2010). Maka variabel dependen ini adalah perilaku kerja kontraproduktif

##### **B. Variabel Bebas (X)**

Variabel bebas atau variabel independen adalah tipe variabel yang mempengaruhi variabel lain (Sekaran, 2006 dalam Sangadji & Sopiah, 2010). Variabel independen pada penelitian ini adalah persepsi keadilan

##### **3.2.1 Definisi konseptual variabel penelitian**

*3.2.1.1 Variabel Perilaku Kerja Kontraproduktif.* Rotundo (dalam Locke 2009, h.86) mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif sebagai tindakan yang dilakukan dengan sengaja yang merugikan organisasi atau anggota organisasi tersebut. Perilaku kontraproduktif merupakan perilaku menyimpang yang dilakukan karyawan didalam perusahaan. Sacket dan DeVore (dalam Anderson 2005, h.145) mengartikan bahwa perilaku kerja

kontraproduktif mencakup segala bentuk perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang bertentangan dengan tujuan organisasi tersebut.

3.2.1.2 *Variabel Persepsi keadilan*. Keadilan organisasi adalah persepsi pekerja atau buruh mengenai sejauh mana keadilan atasnya maupun organisasi tempat bekerja (Skarlicki & Latham, 1996). Pegawai menganggap organisasi adil ketika yakin bahwa hasil dan prosedur yang diterimanya adalah adil (Noruzi dkk 2011:842). Menurut Ivancevich (2008 :159) keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi seorang karyawan mengenai seberapa adil mereka diperlakukan secara transaksi sosial di tempat kerja

### **3.2.2 Definisi operasional variabel penelitian**

3.2.2.1 *Variabel perilaku kerja kontraproduktif*. Rotundo (dalam Locke 2009, h.86) perilaku kerja kontraproduktif ini dapat juga disebut dengan penyimpangan. Perilaku yang termasuk dalam jenis ini adalah absen/mangkir, penyimpangan produksi, agresi di tempat kerja, pencurian, sabotase, dan penipuan. Menurut Levy & Ritti (2003), perilaku kontraproduktif merupakan perilaku karyawan yang berupa perilaku mencuri/maling, perilaku sabotase, pemerasan, penyuapan dan perilaku menyerang orang lain. Perilaku kontraproduktif dapat dibagi menjadi dua yaitu yang mengarah pada individu dan yang mengarah pada organisasi (Aamodt, 2010). Perilaku kontraproduktif yang mengarah pada individu dapat berupa bullying, gosip, menggoda atau mengusik rekan kerja, kekerasan dalam tempat kerja dan ketidaksopanan. Sedangkan yang mengarah pada organisasi dapat berupa pencurian atau sabotase.

3.2.2.2 *Variabel persepsi keadilan*. Persepsi ketidakadilan yang dirasakan pekerja dapat menjadi stressor kerja yang mendorong pekerja melakukan reaksi atas situasi yang terjadi (Jeex dan Beehr, 1991). Persepsi ketidakadilan itu juga mendorong reaksi emosional yang negatif (Spector, 1998). Persepsi ketidakadilan yang dirasakan akan mendorong seseorang melakukan berbagai upaya untuk mengatasinya, baik secara kognitif maupun menunjukkan perilaku kontraproduktif lainnya termasuk menunjukkan reaksi emosi yang negatif (Skarlicki dan Folger, 1997).

### **3.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **3.3.1 Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang meliputi subjek atau objek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti yang telah dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sangadji & Sopiah, 2010). Sampel adalah bagian dari jumlah populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Jika populasi besar, peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut dapat mewakili dari banyaknya populasi yang diteliti (Sangadji & Sopiah, 2010). Populasi adalah keseluruhan individu yang merupakan subjek penelitian yang akan dilakukan (Rangkuti, 2012). Maka populasi yang akan digunakan pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

#### **3.3.2 Karakteristik subyek penelitian**

Karakteristik subyek yang menjadi sampel ditinjau dari :

1. Subyek memiliki status Pegawai Negeri Sipil
2. Subjek bekerja di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia

#### **3.3.3 Teknik pengambilan sampel**

Teknik sampling dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *sampling* yaitu *non-probability sampling*. Teknik *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam penelitian untuk menentukan sampel penulis menggunakan *Purposive sampling* yaitu, teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

### **3.4 Teknik Pengambilan Data**

Teknik pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner yang diberikan yaitu berupa skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012). Skala likert merupakan skala yang

mengukur kesetujuan atau ketidaksejutan seseorang terhadap serangkaian pernyataan yang diajukan berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai objek tertentu (Hermawan, 2005). Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan dua buah skala pengukuran, yaitu skala pengukuran keadilan organisasi dan Skala perilaku kerja kontraproduktif.

### 3.5 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi yang bermanfaat untuk menjawab permasalahan penelitian.

#### 3.5.1 Instrumen keadilan organisasi

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dibuat oleh Niehoff and Moorman (1993). Setelah melakukan *expert judgement* maka peneliti melakukan modifikasi beberapa item dikarenakan item tersebut tidak sesuai dengan responden penelitian.

**3.1 Tabel**  
**Blueprint Skala Persepsi Keadilan**

Dimensi	Indikator	Jumlah item	No. item	
			Favorable	Unfavorable
Keadilan Distribusi	Penyesuaian jadwal kerja	1 item	1	
	Penyesuaian jadwal kerja	1 item	2	
	Penyesuaian beban kerja yang di dapat	1 item	3	
	Pemberian penghargaan pegawai	1 item	4	
	Penerimaan tanggung jawab kerja	1 item	5	
Keadilan	Berkaitan dengan	1 item	6	

Prosedur	kekwatiran pegawai		
	Proses informasi yang diterima pegawai	2 item	7, 8
	Penerapan keputusan pekerjaan	1 item	9
Keadilan Interaksional	Proses banding pekerjaan	1 item	10
	Berkaitan dengan perlakuan pimpinan pada pegawai	3 item	11, 12, 14
	Berkaitan dengan kebutuhan pribadi pegawai	1 item	13
	Berkaitan hak-hak pegawai	1 item	15
	Berkaitan dengan pembahasan keputusan pekerjaan	2 item	16, 17
	Berkaitan dengan etika pimpinan dalam menjelaskan keputusan pekerjaan	2 item	18, 19

---

Instrumen persepsi keadilan terdiri atas 19 item dengan 19 item *favorable*. Dalam penelitian ini menggunakan skala likert untuk menilai persepsi keadilan dalam penelitian ini. Partisipan diminta kesediaan dalam menjawab dari 6 alternatif jawaban yang telah tersedia, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Agak Tidak Setuju (ATS), Agak Setuju (AS), Setuju (S), Sangat Setuju (SS). Dalam pemberian skor oleh peneliti akan dijelaskan lebih detail dibawah ini:

**Tabel 3.2**  
**Cara Penghitungan Skala Persepsi Keadilan**

Alternatif Jawaban (Skala)	Pemberian Skor	
	Favorable	Unfavorable
Sangat Setuju (SS)	6	1
Setuju (S)	5	2
Agak Setuju (AS)	4	3
Agak Tidak Setuju (ATS)	3	4
Tidak Setuju (TS)	2	5
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	6

### 3.5.2 Perilaku kerja kontraproduktif (*Counterproductive work Behavior*)

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian Skala perilaku kerja kontraproduktif yang merupakan instrumen penelitian yang dilakukan oleh Spector (1988) untuk mengukur perilaku kerja kontraproduktif. Setelah melakukan *expert judgement* maka peneliti melakukan modifikasi beberapa item dikarenakan item tersebut tidak sesuai dengan responden penelitian.

**Tabel 3.3**  
**Blueprint Skala Counterproductive Work Behavior**

Dimensi	Indikator	Jumlah item	No. item	
			Favorable	Unfavorable
<i>Abuse</i>	rumor-rumor tidak menyenangkan di kantor	2 item	8, 22	
	Berkaitan dengan kontakfisik	5 item	9, 32, 29, 25, 35	
	Berkaitan dengan kata-kata yang menyinggung rekan kerja	7 item	14, 30, 24, 15, 28, 36, 33	
	Menyalahkan orang lain atas kesalahan yang	1 item	21	

	dilakukan sendiri		
	Mengancam seseorang baik secara verbal maupun secara fisik	2 item	26, 27
	Tidak menghargai rekan kerja	1 item	20
<b><i>Productio n Deviance</i></b>	Sengaja memperburuk kinerja, degan memperlambat, tidak mengerjakan sama sekali, atau tidak mengikuti instruksi kerja dengan benar pegawai	3 item	2, 10, 12
<b><i>Sabotage</i></b>	Sengaja menggunakan peralatan kantor dengan sia-sia	2 item	1, 5
	Sengaja membuat tempat kerjaterlihat kotor	2 item	6, 7
<b><i>Theft</i></b>	Mencuri barang yang bukan miliknya	3 item	17, 23, 34
	Menggunakan barang atau peralatan kantor untuk keperluan pribadi tanpa izin.	2 item	16, 19
<b><i>Withdraw</i></b>	Tidak datang kekantor tepat waktu	1 item	3

Dengan sengaja dan terencana untuk izin atau berpura-pura sakit kepada pihak kantor	1 item	4
Tidak memanfaatkan waktu dengan baik dan benar dengan membuang-buang waktu kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaan	4 item	11, 13, 18, 31

Instrument terdiri dari 36 item dengan seluruh item *favorable*. Dalam penelitian ini menggunakan skala likert untuk melihat perilaku kerja kontraproduktif. Partisipan diminta kesediaan dalam menjawab dari 5 alternatif jawaban yang telah tersedia, yaitu Tidak Pernah (1), Sekali atau Dua kali (2), Sekali atau Dua kali setiap bulan (3), Sekali atau Dua kali setiap minggu (4), Setiap hari (5). Dalam pemberian skor oleh peneliti akan dijelaskan lebih detail dibawah ini.

**Tabel 3.4**

**Cara Penghitungan Skala Perilaku kerja kontraproduktif**

Alteratif Jawaban (Skala)	Pemeberian Skor	
	Favorable	Unfavorable
(1)Tidak Pernah	1	5
(2) Sekali atau Dua kali	2	4
(3) Sekali atau Dua kali setiap bulan	3	3
(4)Sekali atau Dua kali setiap minggu	4	2
(5) Setiap Hari	5	1



### 3.5.3 Uji Coba Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji coba instrumen dalam penelitian ini dilakukan untuk menentukan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Babbie, 1995 (dalam Muhammad & Santoso, 2008) mengemukakan bahwa uji validitas harus dilakukan untuk melihat apakah instrumen yang akan digunakan benar-benar telah mengukur apa yang ingin diukur oleh peneliti, sedangkan uji reliabilitas, untuk melihat tingkat konsistensi tersebut jika digunakan pada waktu yang berbeda. Apabila hasil uji reliabilitas dan validitas cukup meyakinkan, maka instrument dapat digunakan untuk mengumpulkan data. Uji Coba Instrumen Penelitian dilakukan 40 responden di kementerian hukum dan hak asasi manusia bagian penelitian dan pengembangan.

*3.5.3.1 Hasil Uji Coba Skala Persepsi Keadilan.* Instrument persepsi keadilan terdiri dari 19 item favorable Setelah uji coba dilakukan, kemudian dilakukan penyeleksian item valid dan item gugur dengan menggunakan perhitungan model rasch *item (column): fit order* menghasilkan 16 item valid dan 3 item gugur, yang dijelaskan dibawah ini:

**Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Organisasi Keadilan**

Dimensi	Item valid	Item drop
Keadilan Distribusi	1,2,3,5	4
Keadilan Prosedural	7,8,9	6, 10
Keadilan interaksional	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	

Setelah uji validitas, reliabilitas dilakukan, maka item-item yang gugur akan dihapus, maka skala tingkat loyalitas yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 3.6**

#### Blue Print Final Item Skala Persepsi Keadilan

Dimensi	Indikator	Jumlah item	No. item	
			Favorable	Unfavorable
Keadilan	Penyesuaian jadwal	1 item	1	
Distribusi	kerja			

	Penyesuaian jadwal kerja	1 item	2
	Penyesuaian beban kerja yang di dapat	1 item	3
	Penerimaan tanggung jawab kerja	1 item	5
<b>Keadilan Prosedur</b>	Proses informasi yang diterima pegawai	2 item	7, 8
	Penerapan keputusan pekerjaan	1 item	9
<b>Keadilan Interaksional</b>	Berkaitan dengan perlakuan pimpinan pada pegawai	3 item	11, 12, 14
	Berkaitan dengan kebutuhan pribadi pegawai	1 item	13
	Berkaitan dengan hak-hak pegawai	1 item	15
	Berkaitan dengan pembahasan keputusan pekerjaan	2 item	16, 17
	Berkaitan dengan etika pimpinan dalam menjelaskan keputusan pekerjaan	2 item	18, 19

---

Besar koefisien reliabilitas item skala keadilan Organisasi didapatkan 0,97 dalam kaidah reliabilitas Guilford besar koefisien reliabilitas tersebut memenuhi kriteria sangat reliabel.

**Tabel 3.7**  
**Reliabilitas Skala Keadilan Organisasi**

Cronbach's Alpha	N of Items
.76	16

3.5.3.2 *Hasil Uji Coba Skala Perilaku Kerja Kontraproduktif.* Instrumen Perilaku kerja kontraproduktif terdiri dari 36 item favorable Setelah uji coba dilakukan, kemudian dilakukan penyeleksian item valid dan item gugur dengan menggunakan perhitungan model rasch *item (column): fit order* menghasilkan 33 item valid dan 3 item gugur, yang dijelaskan dibawah ini:

**Tabel 3.8**  
**Hasil Uji Validitas Item Prilaku Kerja Kontraproduktif**

Dimensi	Item Valid	Item Drop
<i>Abuse</i>	8, 12, 9, 32, 29, 25, 35, 14, 30, 24, 15, 20, 36 28, 36, 33, 14, 30, 24, 15, 28, 36, 33, 21, 26, 27, 20	
<i>Production</i>	2, 10, 12	
<i>Deviance</i>		
<i>Sabotage</i>	1, 5, 6, 7	
<i>Theft</i>	17, 23, 34, 16, 19	
<i>Withdraw</i>	3, 4, 11, 13, 18, 21	11

Setelah uji validitas, reliabilitas dilakukan, maka item-item yang gugur akan dihapus, maka skala tingkat loyalitas yang digunakan pada penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 3.9**  
**Blueprint Final Skala Counterproductive Work Behavior**

Dimensi	Indikator	Jumlah item	No. item	
			Favorable	Unfavorable
<i>Abuse</i>	rumor-rumor tidak menyenangkan di kantor	2 item	8, 22	

	Berkaitan dengan kontak fisik	5 item	9, 32, 29, 25, 35
	Berkaitan dengan kata-kata yang menyinggung rekan kerja	6 item	14, 30, 24, 15, 28, 33
	Menyalahkan orang lain atas kesalahan yang dilakukan sendiri	1 item	21
	Mengancam seseorang baik secara verbal maupun secara fisik	2 item	26, 27
<b><i>Production Deviance</i></b>	Sengaja memperburuk kinerja, dengan memperlambat, tidak mengerjakan	3 item	2, 10, 12
	sama sekali, atau tidak mengikuti instruksi kerja dengan benar pegawai		
<b><i>Sabotage</i></b>	Sengaja menggunakan peralatan kantor dengan sia-sia	2 item	1, 5
	Sengaja membuat tempat kerjaterlihat kotor	2 item	6, 7
<b><i>Theft</i></b>	Mencuri barang yang bukan miliknya	3 item	17, 23, 34
	Menggunakan	2 item	16, 19

	barang atau peralatan kantor untuk keperluan pribadi tanpa izin.		
<b>Withdraw</b>	Tidak datang ke kantor tepat waktu	1 item	3
	Dengan sengaja dan terencana untuk izin atau berpura-pura sakit kepada pihak kantor	1 item	4
	Tidak memanfaatkan waktu dengan baik dan benar dengan membuang-buang waktu kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaan	3 item	13, 18, 31

Besar koefisien reliabilitas item skala Perilaku Kerja Kontraproduktif (*counterproductive work behavior*) didapatkan 0,80 dalam kaidah reliabilitas Guilford besar koefisien reliabilitas tersebut memenuhi kriteria reliabel.

**Tabel 3.10**  
**Reliabilitas Skala Perilaku Kerja Kontraproduktif**

Cronbach's Alpha	N of Items
.78	33

### 3.6 Analisis Data

#### 3.6.1 Uji Statistik

Penganalisisan data dilakukan secara pemodelan *Rasch* dengan bantuan aplikasi *winstep* versi 3.73 dan pengujian hipotesis menggunakan aplikasi SPSS versi 22.

3.6.1.1 *Uji Normalitas*. Bertujuan untuk menguji bahwa data sampel berasal dari populasi yang terdistribusi secara normal (Rangkuti, 2012). Penghitungan ini menggunakan rumus residu

3.6.1.2 *Uji Linieritas*. Uji linieritas digunakan untuk melihat hubungan antara dua variabel tergolong linie atau tidak. Jika  $p$  lebih kecil daripada  $\alpha$  maka kedua variabel tersebut bersifat linier satu sama lain.

3.6.1.3 *Uji Korelasi*. Digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel serta bagaimana bentuk dan hubungan yang terjadi antar kedua variabel tersebut (Rangkuti, 2012).

3.6.1.4 *Uji Analisis Regresi*. Analisis regresi bertujuan untuk mengetahui prediksi suatu variabel terhadap variabel lainnya serta bagaimana hubungan sebab akibat antar variabel tersebut (Rangkuti, 2012). Jenis teknik analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi satu prediktor karena hanya memiliki satu variabel prediktor. Berikut persamaan garis regresi dengan satu variabel prediktor.

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y : Variabel yang Diprediksi

X : Variabel Prediktor

a : Konstanta

b : Koefisien Prediktor

### **3.6.2 Hipotesis statistik**

$$H_0 : r = 0 \quad H_a : r \neq 0$$

$H_0$  = Tidak terdapat pengaruh antara persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif Pegawai Negri Sipil.

$H_a$  = Terdapat pengaruh antara persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif Pegawai Negri Sipil.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.6 Gambaran Responden Penelitian**

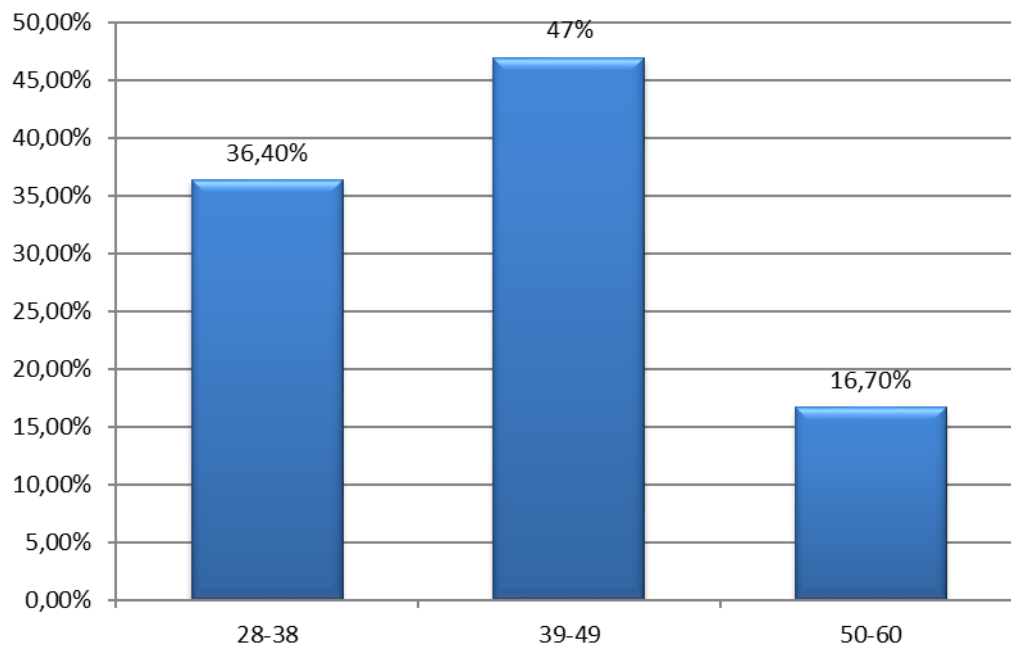
Dalam penelitian ini, peneliti mengambil responden Pegawai Negeri Sipil. Jumlah keseluruhan responden ada 83 setelah perhitungan yang dilakukan peneliti melalui uji statistik total responden menjadi 66 yang menjadi sampel dalam penelitian ini dikarenakan 17 responden tidak memenuhi kriteria perhitungan. Responden terdiri dari latar Pegawai Negeri Sipil Jakarta dan bekerja di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

##### **4.1.1 Gambaran responden berdasarkan usia**

Berdasarkan usia terdapat 24 responden yang berusia 28-38, 31 responden yang berusia 39-49, Sedangkan usia 50-60 berjumlah 11 responden.

**Tabel 4.1**  
**Gambaran Responden penelitian berdasarkan Usia**

No.	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1	28-38	24	36,4
2	39-49	31	47,0
3	50-50	11	16,7
Total		66	100



**Gambar 4.1 Data Distribusi Usia Responden Penelitian**

#### 4.1.2 Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin

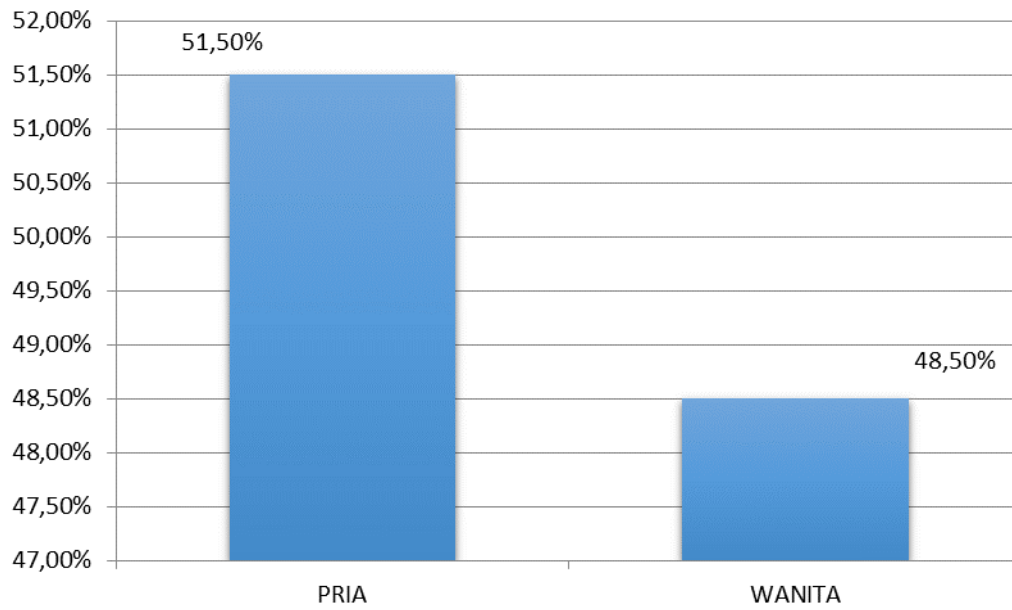
Berdasarkan jenis kelamin dari 66 responden terdapat 34 responden berjenis kelamin laki-laki dan berjumlah 32 responden berjenis kelamin wanita.

**Tabel 4.2**

**Gambaran Responden penelitian berdasarkan jenis kelamin**

No.	JK	Jumlah Responden	Persentase
1	Laki-laki	34	51,5
2	Wanita	32	48,5
Total		66	100





**Gambar 4.2 Data Distribusi Jenis Kelamin Responden Penelitian**

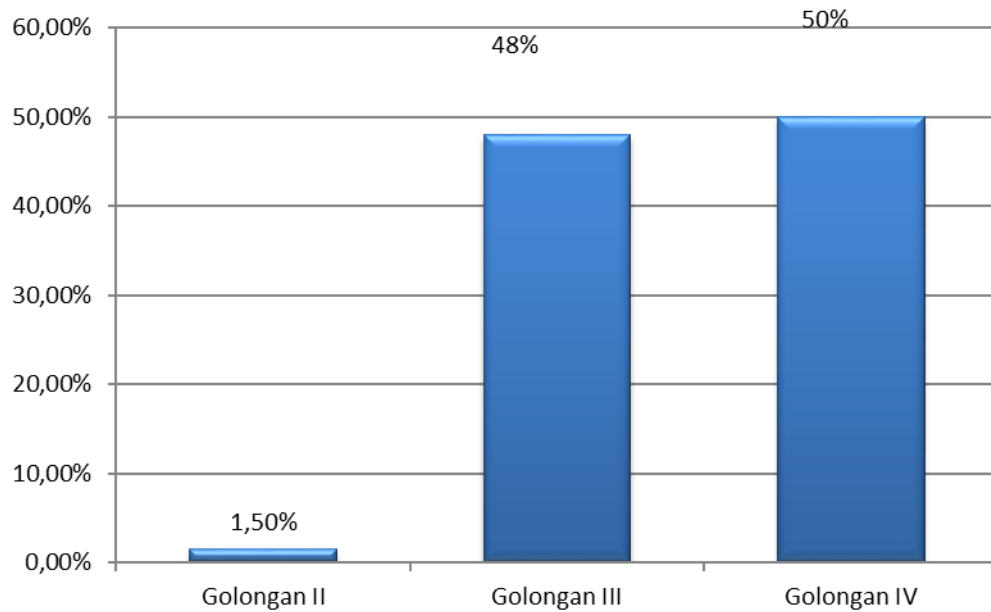
#### 4.1.3 Gambaran responden berdasarkan golongan

Berdasarkan golongan kepegawaian dari 66 responden terdapat 1 responden bergolongan II, 32 responden bergolongan III, dan 33 responden bergolongan IV.

**Tabel 4.3**

**Gambaran Responden penelitian berdasarkan Golongan**

No.	Golongan	Jumlah Responden	Persentase
1	II	1	1,5
2	III	32	48,5
3	IV	33	50
Total		66	100



**Gambar 4.3 Data Distribusi Golongan Responden Penelitian**

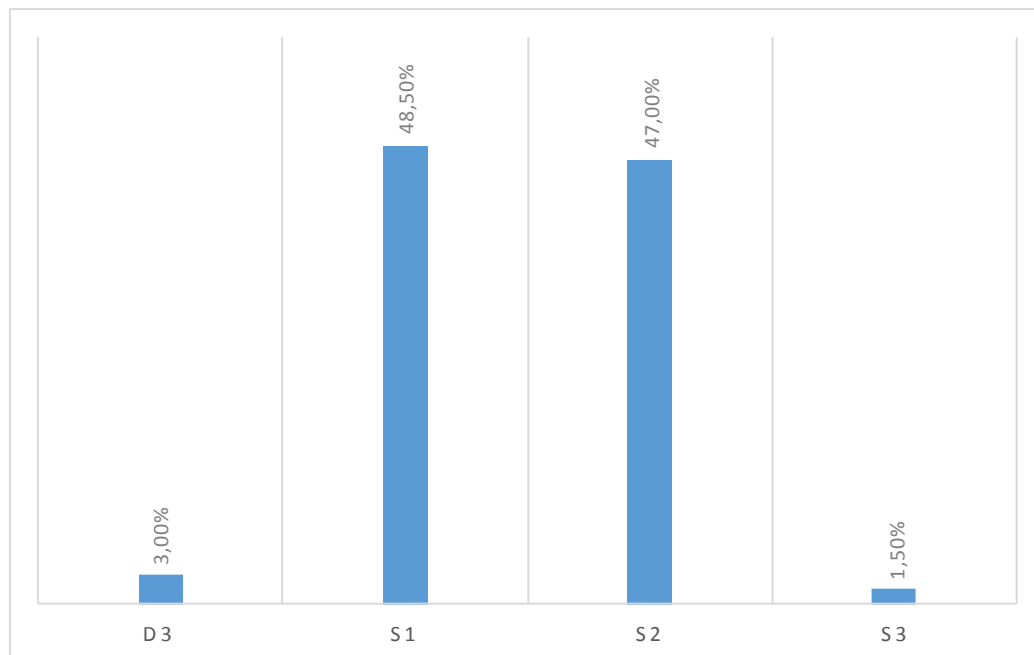
#### 4.1.4 Gambaran responden berdasarkan pendidikan

Berdasarkan pendidikan terakhir dari 66 responden terdapat 2 responden berpendidikan terakhir D3, 32 responden berpendidikan terakhir S1, dan 31 responden berpendidikan terakhir S2, dan 1 orang berpendidikan terakhir S3.

**Tabel 4.4**

**Gambaran Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

No.	Usia	Jumlah Responden	Persentase
1	D3	2	3
2	S1	32	48,5
3	S2	31	47,
4	S3	1	1,5
Total		66	100



**Gambar 4.4 Data Distribusi Pendidikan Terakhir Responden Penelitian**

## 4.2 Prosedur Penelitian

### 4.2.1 Persiapan penelitian

Dalam Penelitian ini, peneliti melakukan beberapa tahapan prosedur penelitian, yakni sebagai berikut :

- a. Peneliti mencari berbagai sumber seperti: artikel ilmiah, artikel jurnal, serta surat kabar terkait perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil di Indonesia.
- b. Peneliti melakukan konsultasi dengan dosen pembimbing tentang variabel yang akan diteliti.
- c. Setelah mendapat persetujuan dari dosen pembimbing, peneliti melakukan studi pustaka untuk mendapatkan landasan teori yang tepat mengenai variabel yang akan diukur.
- d. Menentukan dan menyiapkan alat ukur yang digunakan dalam penelitian, yaitu alat ukur perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*). peneliti memutuskan untuk mengadaptasi alat ukur dari spector, yang dikembangkan pada tahun 1988. Alat ukur ini memiliki 5 dimensi yaitu: (1) *abuse*, (2) *Production Deviance*, (3) *Sabotage*, (4) *theft*, dan (5) *withdrawal*. Kemudian, pada variabel persepsi keadilan alat ukur yang

digunakan dalam penelitian yaitu *organization justice* dari niehoff dan moorman yang di kembangkan pada tahun 1993. Alat ukur ini memiliki 3 dimensi, yaitu: (1) *distributive justice*, (2) *procedural justice*, dan (3) *interactional justice*

- e. Melakukan terjemahan kedalam Bahasa Indonesia
- f. Melakukan modifikasi aitem pada instrumen untuk disesuaikan dengan responden
- g. Melakukan *expert judgement* alat ukur penelitian kepada 2 dosen psikologi
- h. Melakukan uji coba instrument dengan menggunakan uji 40 responden
- i. Melakukan uji validitas dan reliabilitas pada *instrument* yang dipakai menggunakan rasch model.

#### **4.2.2 Pelaksanaan Penelitian**

Pengambilan data dilakukan dengan memberikan kuisioner secara langsung pada setiap responden oleh peneliti. pengambilan data dilakukan di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Pengambilan data dilaksanakan pada tanggal 13 juni 2016 sampai dengan tanggal 20 juni 2016

### **4.3 Hasil Penelitian**

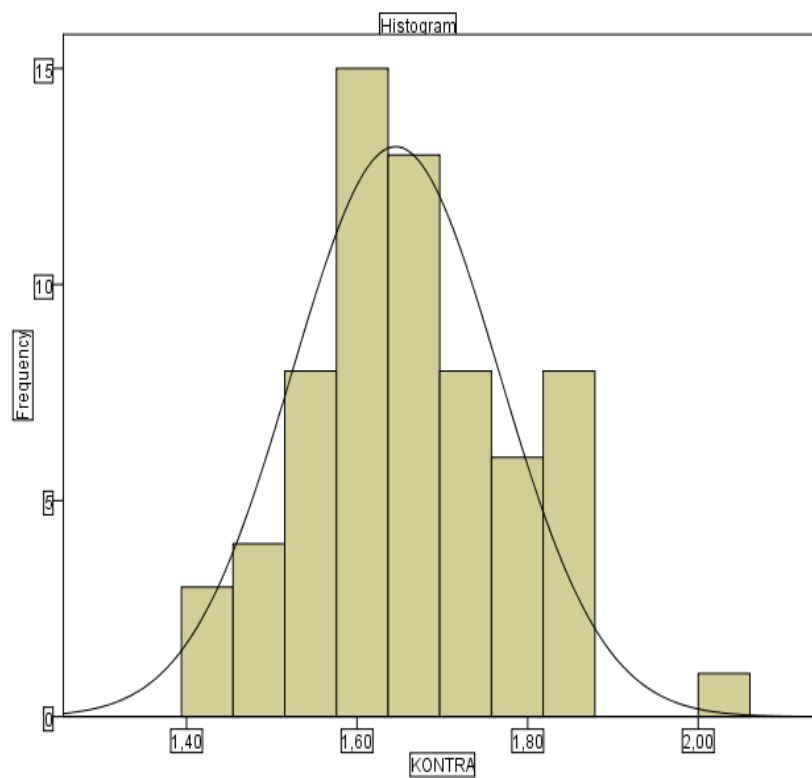
Pada sub-bab ini akan dibahas hasil analisa data deskriptif dari penelitian dan hasil pengujian hipotesis penelitan.

#### **4.3.1 Data variabel perilaku kerja kontraproduktif**

Dalam penelitian ini, data pada perilaku kerja kontraproduktif yang terdiri dari 33 item dan melibatkan 66 responden penelitian. Dari hasil pengolahan data, maka diperoleh skor minimal 1,42, skor maksimal 2,03, skor rata-rata 1,6451, serta standar deviasinya adalah 0,12095. Untuk lebih jelasnya dapat terlihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Data Skor Perilaku kerja kontraproduktif**

Mean	1,6451
Median	1,6310 <sup>a</sup>
Mode	1,64
Std. Deviation	,12095
Variance	,015
Range	,61
Minimum	1,42
Maximum	2,03
Sum	108,58



Sumber: SPSS 22.0

**Gambar 4.5 Histogram Kontraproduktif Responden Penelitian**

4.3.1.1 *kategorisasi perilaku kerja kontraproduktif*. Katergori perilaku kerja kontraproduktif terdiri dari dua skor kategori yaitu tinggi dan rendah. Pengkategorian dilakukan dengan menggunakan hasil mean Berdasarkan proses perhitungan kategorisasi skor perilaku kerja kontraproduktif, maka diperoleh bahwa responden yang memiliki skor perilaku kerja kontraproduktif lebih besar dari 1,64 maka dikategorisasikan memiliki kontraproduktif yang tinggi. skor lebih kecil dari 1,64 maka dikategorisasikan memiliki kontraproduktif rendah. Berdasarkan tabel dibawah, dapat diketahui terdapat 39 responden yang memiliki perilaku kerja kontraproduktif yang rendah dengan persentasi 59,1%, dan 27 responden yang memiliki perilaku kerja kontraproduktif yang tinggi dengan persentasi 40,9%. Berikut penjelasan mengenai pembagian kategori skor variabel perilaku kerja kontraproduktif:

Rendah jika :  $X < \text{Mean}$

$$X < 1,64 \text{ logit}$$

Tinggi jika :  $X \geq \text{Mean}$

$$X \geq 1,64 \text{ logit}$$

**Tabel 4.6**

**Kategorisasi Perilaku Kerja Kontraproduktif**

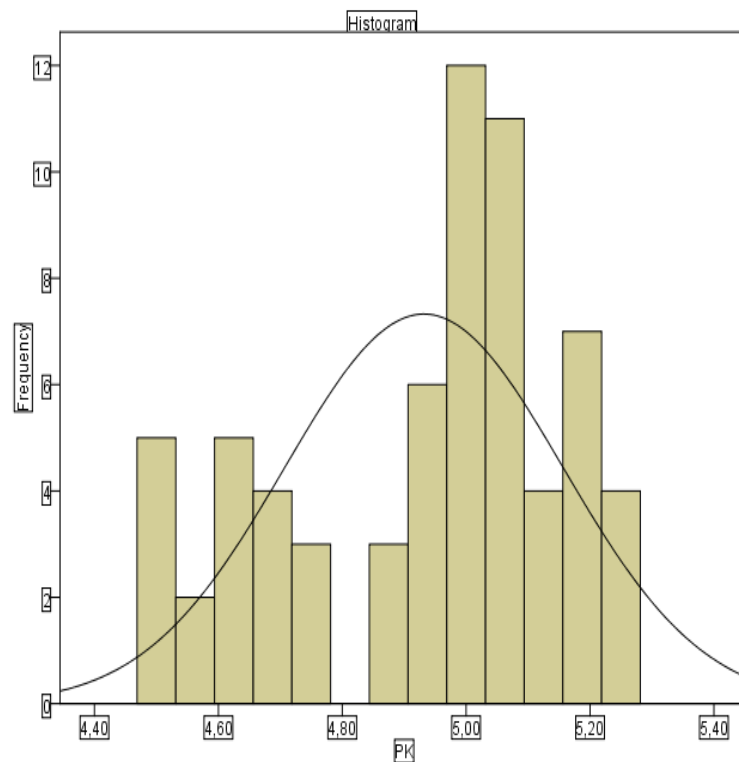
<b>Keterangan</b>	<b>Skor</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Rendah	$X < 1,64 \text{ logit}$	39	59,1 %
Tinggi	$X \geq 1,64 \text{ logit}$	27	40,9 %
Total		66	100 %

#### **4.3.2 Data variabel persepsi keadilan**

Dalam penelitian ini, data pada persepsi keadilan yang terdiri dari 16 item dan melibatkan 66 responden penelitian. Dari hasil pengolahan data, maka diperoleh skor minimal 4,50, skor maksimal 5,25, skor rata-rata 4,9318, serta standar deviasinya adalah 0,22461. Untuk lebih jelasnya dapat terlihat pada tabel 4.7 di bawah ini:

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Data Skor Persepsi Keadilan**

Mean	4,9318
Median	4,9931 <sup>a</sup>
Mode	5,00
Std. Deviation	,22461
Variance	,050
Range	,75
Minimum	4,50
Maximum	5,25
Sum	325,50



Sumber: SPSS 22.0

**Gambar 4.6 Histogram Persepsi Keadilan**

4.3.1.1 *kategorisasi Persepsi Keadilan*. Kategori persepsi keadilan terdiri dari dua skor kategori yaitu tinggi dan rendah. Pengkategorian dilakukan dengan menggunakan hasil mean Berdasarkan proses perhitungan

kategorisasi skor persepsi keadilan, maka diperoleh bahwa responden yang memiliki skor persepsi keadilan lebih besar dari 4,93 maka dikategorisasikan memiliki persepsi keadilan yang tinggi. skor lebih kecil dari 4,93 maka dikategorisasikan memiliki persepsi keadilan yang rendah. berdasarkan tabel dibawah, dapat diketahui terdapat 22 responden yang memiliki persepsi keadilan yang rendah dengan 33,3%, dan 44 responden yang memiliki persepsi keadilan yang tinggi dengan persentase 66,7%. Berikut penjelasan mengenai pembagian kategori skor variabel persepsi keadilan:

Rendah jika :  $X < \text{Mean}$

$$X < 4,93 \text{ logit}$$

Tinggi jika :  $X \geq \text{Mean}$

$$X \geq 4,93 \text{ logit}$$

**Tabel 4.8**

**Kategorisasi Persepsi Keadilan**

<b>KETERANGAN</b>	<b>SKOR</b>	<b>FREKUENSI</b>	<b>PERSENTASE</b>
<b>RENDAH</b>	$X < 4,93 \text{ logit}$	22	33,3 %
<b>TINGGI</b>	$X \geq 4,93 \text{ logit}$	44	66,7 %
<b>TOTAL</b>		66	100 %

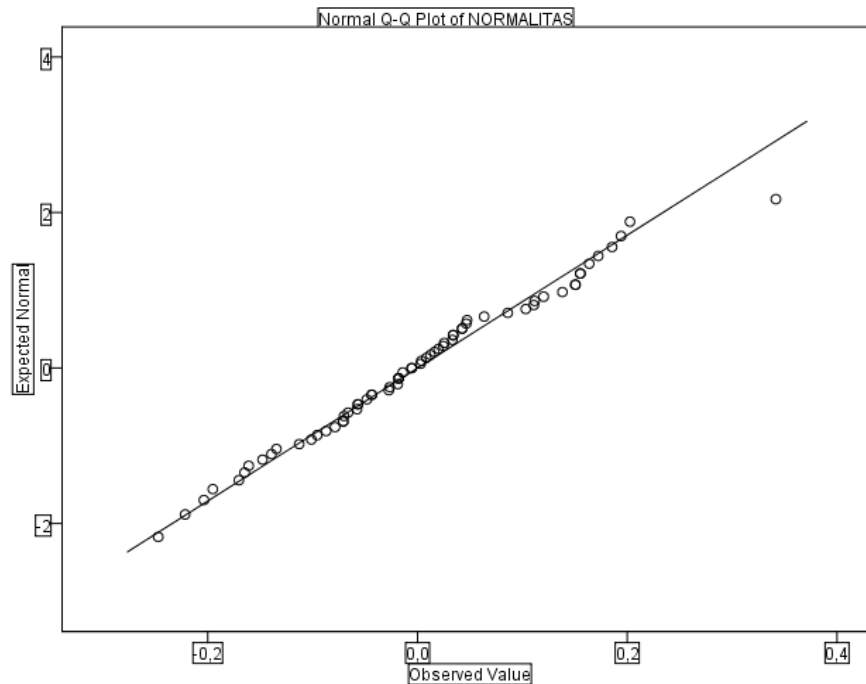
### 4.3.3 Uji Normalitas

Bedasarkan uji normalitas pada variabel Persepsi keadilan dan Prilaku kerja kontraproduktif menggunakan Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk. Data berdistribusi normal apabila nilai sig (p-value) lebih besar taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ) atau  $p > 0,05$ . Hasil pengujian normalitas variabel persepsi keadilan dan perilaku kerja kontraproduktif dapat dilihat di tabel 4.9.



**Tabel 4.9**  
**Tests of Normality**

Unstandardized Residual	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
	,086	66	,200*	,986	66	,654



Sumber: SPSS 22.0

**Gambar 4.7 Plot Uji Normalitas**

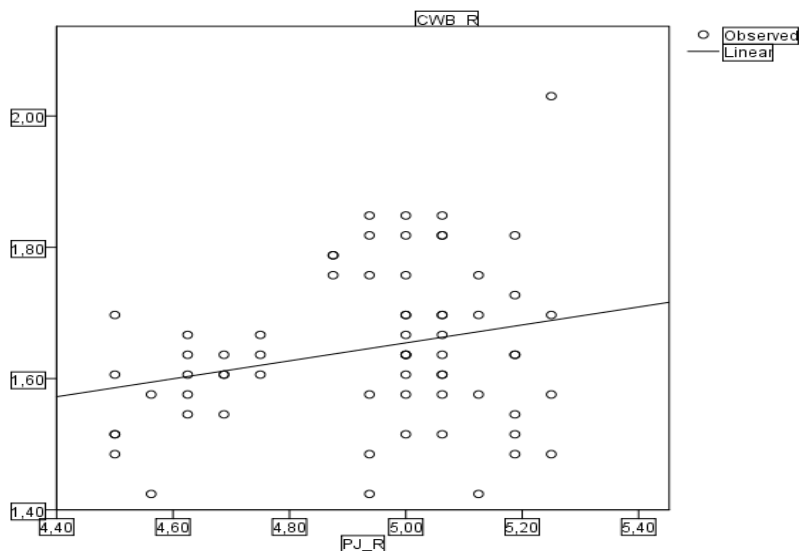
#### 4.3.4 Uji Linearitas

Uji linieritas dilakukan untuk menguji apakah hubungan antara variabel perilaku kerja kontraproduktif dan variabel persepsi keadilan tergolong linier atau tidak. Asumsi linieritas terutama harus terpenuhi jika analisis data untuk pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis regresi linier (Rangkuti, 2012). Kedua variabel dikatakan memiliki hubungan yang linier apabila nilai P (sig) lebih kecil daripada nilai  $\alpha=0,05$ . Pengujian linieritas variabel persepsi keadilan dan perilaku kerja kontraproduktif dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 4.10**  
**Uji Linieritas Variabel**

Variabel	Nilai P	Intepretasi
Persepsi keadilan dan perilaku kerja kontraproduktif	0,04	Linier

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa taraf signifikansi sebesar 0,04. Jika dibandingkan dengan  $\alpha$ , maka  $\text{sig} < \alpha$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel Persepsi Keadilan dan perilaku kerja kontraproduktif memiliki hubungan yang linier.



Sumber: SPSS 22.0

**Gambar 4.8 Plot Uji Linearitas Antar Variabel**

### 4.3.5 Uji korelasi

Korelasi antar variabel persepsi keadilan dengan perilaku kerja kontraproduktif dengan nilai  $p = 0,02$ . Nilai  $p$  lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ , artinya terdapat korelasi yang signifikan antara variabel persepsi keadilan dengan perilaku kerja kontraproduktif pegawai.

**Tabel 4.11 Uji Korelasi**

<b>Variabel</b>	<b>Nilai P</b>	<b>A</b>	<b>Intepretasi</b>
Persepsi keadilan dan perilaku kerja kontraproduktif	0,02	0,05	Terdapat hubungan yang signifikan

#### 4.3.6 Uji hipotesis

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi. Analisis regresi bertujuan untuk mengetahui tujuan-tujuan penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini. Hipotesis Penelitian ini terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi keadilan dengan perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai negeri sipil.

Setelah melakukan uji korelasi dan mendapatkan hasil adanya hubungan yang signifikan antara persepsi keadilan dengan perilaku kerja kontraproduktif, langkah selanjutnya dilakukan analisis regresi untuk mengetahui bagaimana hubungan sebab akibat antar variabel dalam penelitian ini. Untuk pengujian hipotesis tersebut dilakukanlah penghitungan dengan analisis regresi satu prediktor dengan menggunakan SPSS. Teknik analisis data dibantu dengan model *Rasch* versi 3.73 kemudian hipotesis di uji menggunakan SPSS versi 22.

**Tabel 4.12 Persamaan Regresi**

<b>Model</b>	<b>Unstandardized Coefficients</b>		<b>Standardized Coefficients</b>	<b>T</b>	<b>Sig.</b>
	<b>B</b>	<b>Std. Error</b>	<b>Beta</b>		
<b>1</b>	<b>,971</b>	<b>,321</b>	<b>,254</b>	<b>3,020</b>	<b>,004</b>
<b>(Constant)</b>	<b>,137</b>	<b>,065</b>		<b>2,100</b>	<b>,040</b>
<b>PJ</b>					

- a. Dependent Variable: perilaku kerja kontraproduktif  
 b. Predictors: persepsi keadilan

Bedasarkan tabel dapat diketahui bahwa konstanta variabel perilaku kerja kontraproduktif ,971 sedangkan koefisien regresi variabel persepsi keadilan ,137 berdasarkan data di atas dapat ditentukan persamaan regresinya sebagai berikut

$$Y=a+Bx$$

$$Y=0,971+0,137$$

Interpretasinya adalah jika variabel persepsi keadilan (X) mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka variabel perilaku kerja kontraproduktif (Y) juga akan mengalami penambahan sebesar 0,137. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif bersifat positif. Kesimpulannya terdapat pengaruh positif persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai negeri sipil.

**Tabel 4.13 Uji signifikansi Keseluruhan**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

	<b>Model</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>Df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>1</b>	<b>Regression</b>	,061	1	,061	4,410	,040 <sup>b</sup>
	<b>Residual</b>	,890	64	,014		
	<b>Total</b>	,951	65			

a. Dependent Variable: Perilaku Kerja Kontraproduktif

b. Predictors: (Constant), : Persepsi Keadilan

Kriteria pengujian:

Ho ditolak jika F hitung > F tabel dan nilai p < 0,05

Ho diterima jika F hitung < F tabel dan nilai p > 0,05

Bedasarkan hasil analisis regresi dapat diketahui F hitung sebesar 4,410 dengan nilai p = 0,04. Jika nilai p dibandingkan dengan  $\alpha = 0,05$  maka dapat disimpulkan  $p < \alpha$  yang artinya hipotesis nol (Ho) dalam penelitian ini ditolak dan hipotesis alternatif (Ha) diterima. Jika dibandingkan dengan menggunakan F hitung

dan F tabel (1;64), hasil F tabel sebesar 3.99 artinya F hitung > F tabel. Kesimpulannya adalah Ho ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh antara persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai negeri sipil.

**Tabel 4.14**  
**Pengaruh Persepsi Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif**  
**Model Summary**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1	,254 <sup>a</sup>	,064	,050	,11790

a. Predictors: (Constant), PJ\_R

b. Dependent Variable: CWB\_R

Hasil penghitungan korelasi ganda (R) yang diperoleh dari hasil penghitungan adalah 0,254 dan R square sebesar 0,064. Artinya variabel persepsi keadilan mempengaruhi variabel perilaku kerja kontraproduktif sebanyak 6,4% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain diluar persepsi keadilan. Berikut dimensi keadilan yang paling mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif .

**Tabel 4.15**  
**Dimensi Keadilan**

<b>No</b>	<b>Dimensi Keadilan</b>	<b>Standardized Coefficients Beta</b>
1	<b>Keadilan Distribusi</b>	-,072
2	<b>Keadilan Prosedural</b>	,129
3	<b>Keadilan Interaksional</b>	,377

Dari tabel 4.15 dapat dikatakan bahwa keadilan interaksional yang paling mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif, dibandingkan dengan keadilan distribusi dan prosedural.

#### 4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari analisis regresi menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi keadilan dengan perilaku kerja kontraproduktif pada pegawai negeri sipil di badan penelitian dan pengembangan kementerian hukum dan ham. Dalam penelitian ini persepsi keadilan dapat mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif pegawai sebanyak 6,4% sedangkan 93,6% lainnya dipengaruhi oleh faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengaruh yang dihasilkan persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif bersifat positif. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan pegawai maka semakin rendah keadilan organisasi yang pegawai rasakan. Keadilan interaksional adalah keadilan yang paling mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif dibandingkan dengan 2 dimensi lainnya, dan keadilan distribusi adalah keadilan yang paling dirasakan oleh PNS di badan penelitian dan pengembangan hukum dan ham.

Menurut sudut pandang teori perilaku kerja kontraproduktif dapat dilihat dari cara orang menyesuaikan diri dengan sekitarnya seperti bagaimana individu mengiringi emosi, kekecewaan dan rasa tidak puas hati dalam kerja (Bennett dan Robinson, 2003). Dapat dikatakan jika pegawai merasakan ketidakadilan dalam bekerja maka dapat menimbulkan perilaku kerja kontraproduktif yang dapat merugikan organisasi.

Pengaruh persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebelumnya telah di buktikan penelitian sebelumnya melalui tesis yang dilakukan oleh Dian Puspita Novrianti dengan judul “pengaruh keadilan organisasional pada perilaku kerja kontraproduktif dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel pemoderasi “ Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan prosedural dan keadilan interaksional memiliki pengaruh negatif dan signifikan pada kedua dimensi perilaku kerja kontraproduktif

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui besarnya persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, yaitu sebesar 6,4%. Dengan besarnya peran persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pegawai tersebut dapat dijadikan referensi khususnya bagi para instansi pemerintahan untuk terus dapat

meningkatkan keadilan birokrasi secara distribusi, prosedur, dan interaksional agar dapat mengontrol perilaku produktif pegawai, sehingga terhindar dari hal-hal yang merugikan organisasi maupun perusahaan.

#### **4.5. Keterbatasan Penelitian**

Disadari bahwa penelitian ini masih banyak keterbatasan yang dialami selama mengadakan penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Kurangnya sumber referensi, diharapkan penelitian selanjutnya sudah terdapat banyak sumber referensi lain.
2. Sulit dan lamanya birokrasi perizinan di instansi pemeritahan
3. waktu pengambilan data yang tidak terduga dikarenakan responden dinas di luar kota, sehingga peneliti harus menunggu hingga responden kembali.
4. Adanya sosial desirability dalam pengisian kuisioner yang dapat menyebabkan kesalahan interpretasi peneliti.
5. Terbatasnya wilayah pengambilan sampel pada Kementrian Hukum dan HAM yang hanya diberikan kewenangan pengambilan data di bagian Penelitian dan Pengembangan Hak Asasi Manuisa.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

Bagian ini merupakan bagian penutup, yang berisi kesimpulan dan implikasi dari saran penelitian yang diperoleh berdasarkan hasil dan analisis data yang telah dilakukan oleh penulis.

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada PNS di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Hukum dan Hak asasi Manusia. Pengaruh yang dihasilkan bersifat positif, yang artinya jika rendahnya keadilan yang dirasakan pegawai, maka akan semakin tinggi perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan. Terlebih dengan keadilan interkasional sebagai keadilan yang paling rendah dirasakan oleh pegawai dan paling mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif pegawai. Dengan kata lain hasil pengujian statistik penelitian ini adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pengaruh persepsi keadilan terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebesar 6,4% dan 93,6% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### **5.2 Implikasi**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa persepsi keadilan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Dapat diartikan bahwa jika rendah keadilan yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan pegawai. Namun sebaliknya, jika tinggi keadilan yang dirasakan pegawai, maka semakin rendah perilaku kerja kontraproduktif. Keadilan pegawai secara distributif, prosedural, dan interkasional yang diberikan organisasi sangat penting untuk meningkatkan kualitas kinerja dan kualitas organisasi.



Keadilan organisasi merupakan faktor penting bagi pegawai untuk mengoptimalkan kinerja. Pegawai sebagai elemen penting bagi organisasi harus tetap diperhatikan karena pegawai cenderung memperhatikan perlakuan adil terhadap kebijakan yang diberlakukan terhadap dirinya dan organisasi harus peka terhadap kebutuhan pegawainya.

Berbagai prediktor yang mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif dari yang diteliti oleh tim peneliti selain prediktor persepsi keadilan ada dua prediktor lain yang mempengaruhi di antaranya adalah keterikatan kerja (*work engagement*) dan tuntutan pekerjaan (*job demand*), ketiga prediktor tersebut saling mempengaruhi pada perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan PNS Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusi Republik Indonesia

### **5.3 Saran**

#### **5.3.1 Instansi pemerintahan**

Dengan hasil penelitian ini diharapkan instansi pemerintahan mengevaluasi dan memperbaiki sistem sehingga proses pelayanan dan pembangunan dalam negeri meningkat tanpa adanya kegiatan penyelewengan yang merugikan negara.

#### **5.3.2 Pegawai negeri sipil**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi baru untuk meningkatkan kualitas kerja Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara. Meningkatkan kedisiplinan kerja merupakan tanggung jawab sebagai abdi negara. Bersama-sama menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, serta tetap membudayakan untuk taat kepada peraturan dan undang-undang yang berlaku, sehingga dapat tercipta kinerja yang optimal baik bagi diri sendiri maupun bagi pencapaian visi dan misi program pemerintahan. Usaha menciptakan iklim bekerja yang nyaman ini dapat ditempuh dengan cara saling membantu rekan kerja yang kesulitan, menunjukkan kepedulian kepada rekan, tidak bersikap acuh dan saling mengingatkan rekan kerja bila terjadi kekurangan dan kesalahan.

### **5.3.3 Peneliti selanjutnya**

Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema yang sama, diharapkan untuk mencari referensi teori dan jurnal lebih banyak lagi atau temuan-temuan baru yang berkaitan dengan tema dalam penelitian ini dan dapat memperluas ruang lingkup seperti populasi dan faktor lain yang dapat mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif. Diharapkan pula untuk mencari kasus yang lebih dalam lagi untuk memperoleh permasalahan lebih dalam pada persepsi keadilan dalam berorganisasi atau tentang perilaku kerja kontraproduktif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, Michael G. (2007). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied*
- Anderson, N., dkk. (2005) *Handbook of industrial, Work, and Organizational Psychology*, Vol 1. London: Sage
- Anderson, N., dkk. (2005). *Handbook of Industrial, Work, and Organizational*
- Azwar, S. (1999). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Carrel, M.R. and Dittrich, J.E. (1978). Equity theory: the recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review*, 202-208.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Effendi, A. (2009). *Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang Efektif*. Bandung: Lembaga Administrasi Negara
- Faturochman (2002). *Keadilan Perspektif Psikologi*. Unit Penerbit Fakultas Psikologi UGM – Pustaka Pelajar
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, Jr., J.H. (1985). *Organizations*. 5<sup>th</sup> Edition. Business Publication, Inc.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization*, 8th Edition. New Jersey: Pearson Education
- Hopkins, S. M. & Weathington, B. L (2006) *The Relationship Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization*. *The Journal Of Psychology*, 140 (5), 477-498
- Jex, S. M., & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 311–365.
- Krech David, Crutchfield, Ballachey Egerton L, (1997). *Individual In Society*. London: McGraw-Hill Book Ltd.
- Locke, E. A. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*, 12thEd. New York: Irwin/McGraw-Hill
- Niehoff. Brian P. (1993). Relationship Between Methods Of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”. Dalam *Academy of Managemet Journal*.Vol.36. No.3. 527-556.
- Niehoff. Brian. P., & Moorman. Robert. H., (1993). “Justice As a Mediator Of The
- Noruzy, Ali., Shatery, Karim., Rezazadeh., Hatami-Shirkouhi, Loghman. (2011). “Investigation The Relationship Between Organizational Justice, And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support”. *Indian Journal Of Science And Technology* Vol. 4 No. 7 :8420-847.
- Psychology, Vol 1. London: Sage
- Rangkuti, A. A. (2012). *Konsep dan Teknik Analisis Data Penelitian Kuantitatif Bidang Psikologi Pendidikan*. Jakarta: FIP Press.
- Spector, P. E. (1998). A Control theory of the job stress proses. In C.L.Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 153-169). Oxford, UK: Okford Univ. Press.
- Tang & Thomas, L. (2002) Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment and Un-ethical Behavior: A Study of Countries Paper Presented At the Academy of Management Anual Meeting Seatle.
- Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*,67(5):850-863.
- Usmani. Sania., & Jamal. Siraj,. (2013). “Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees”. Dalam /Review of Integrative Business & Economics Research/.Vol. 2. No. 1
- Zohar, D. (1995). The justice perspective on job stress. *Journal Organizational Behavior*, 16, 487-495.

### Online

Gobekasi. Nah lo... 32 PNS kepergok kemall saat jam kerja ([gobekasi.pojoksatu.id/2015/12/02/nah-lo-32-pns-kepergok-pergi-ke-mall-saat-jam-kerja/](http://gobekasi.pojoksatu.id/2015/12/02/nah-lo-32-pns-kepergok-pergi-ke-mall-saat-jam-kerja/)) edisi 2 september 2015 diakases pada 5 Maret 2016

Koranmadura, Oknum PNS Mencuri Laptop Berdalih Terdesak Ekonomi. ([http://www.koranmadura.com/2013/05/16/aknum-pns-mencuri laptop berdalih-terdesak-ekonomi](http://www.koranmadura.com/2013/05/16/aknum-pns-mencuri-laptop-berdalih-terdesak-ekonomi)) edisi 16 Mei 2013 diakses pada 5 Maret 2016

Purba, Gavriel Nathaniel 2015. PNS Kemenkumham Terlibat Pemerasan Warga Taiwan (<http://news.metrotvnews.com/read/2015/11/21/453083/pns-kemenkumham-terlibat-kasus-pemerasan-warga-taiwan>) diakses pada 5 Maret 2016

Putra, Putu Metra Surya 2015. 6 ribuan PNS DKI tak masuk kerja usai libur lebaran (<http://news.liputan6.com/read/2277301/6-ribuan-pns-dki-tak-masuk-kerja-usai-libur-lebaran>) diakses di akses pada 5 Maret 2016

Suara Merdeka Online. Asyik Belanja PNS Dirazia. <http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2011/06/15/149608/Asyk-Belanja-PNS-Dirazia> edisi 15 Juni 2011 diakses pada 5 Maret 2016

Suryana, M Abdulah 2016. Korupsi ,7 PNS Bekasi di Pecat dalam waktu dekat (<http://metro.sindonews.com/read/1089628/171/korupsi-7-pejabat-bekasi-dalam-waktu-dekat-dipecat-1456845112>) diakses pada 8 April 2016

Tribunnews. bolos 3 bulan, pns di pecat (<http://www.tribunnews.com/metropolitan/2016/05/25/bolos-3-bulan-6-pns-dpecat>) edisi 26 mei 2016 di akses 2 Juni 2016

Undang-undang Republik Indonesia, tentang pokok-pokok kepegawaian [http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu\\_43\\_99.htm](http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu_43_99.htm)

## Lampiran 1. Proses Aaptasi Instrumen Pesepsti Keadilan

No	Dimensi	Indikator	Item Sebelum Adaptasi	Item Sesudah Adaptasi
1.	Keadilan Distribusi	Penyesuaian jadwal kerja	Jadwal kerja saya adil	Saya mendapatkan jadwal kerja yang adil
		Penyesuaian jadwal kerja	Saya digaji sesuai dengan pangkat	Saya digaji sesuai dengan pangkat saya
		Penyesuaian beban kerja yang di dapat	Beban kerja saya adil	Saya menganggap beban kerja saya adil
		pemberian penghargaan pegawai	Saya diberi penghargaan yang adil	Secara keseluruhan, penghargaan yang saya terima di sini adil
		Penerimaan tanggung jawab kerja	Tanggung jawab pekerjaan saya adil	Saya rasa tanggung jawab pekerjaan saya adil
2.	Keadilan prosedur	Berkaitan dengan kekhawatiran pegawai	Manajer saya memastikan bahwa kekhawatiran karyawan didengar sebelum keputusan di buat	Pimpinan saya memastikan bahwa semua kekhawatiran pegawai didengar sebelum keputusan pekerjaan dibuat

		Proses informasi yang diterima pegawai	Untuk membuat keputusan pekerjaan, manajer mengumpulkan informasi yang akurat	Untuk membuat keputusan pekerjaan, pimpinan saya mengumpulkan informasi yang akurat
			Manajer menjelaskan keputusan pekerjaan dan memberikan informasi tambahan ketika diminta oleh karyawan	Pimpinan saya menjelaskan keputusan pekerjaan dan memberikan informasi tambahan ketika diminta oleh pegawai
		Penerapan keputusan pekerjaan	Semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten disemua karyawan	Semua keputusan pekerjaan diterapkan secara konsisten disemua pegawai
		Proses banding pekerjaan	Karyawan diperbolehkan untuk mengajukan banding pada keputusan pekerjaan yang dilakukan oleh manajer	Pegawai diperbolehkan untuk mengajukan banding pada keputusan pekerjaan yang dilakukan oleh pimpinan
3.	Keadilan interaksional	Berkaitan dengan perlakuan pimpinan pada	ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, manajer memperlakukan saya dengan baik	ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, pimpinan memperlakukan saya dengan baik

		pegawai		
			ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, manajer memperlakukan saya dengan bermartabat	ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, pimpinan memperlakukan saya dengan bermartabat
			ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, manejer menjelaskan dengan cara yang santun	ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, pimpinan menjelaskan dengan cara yang santun
		Berkaitan dengan kebutuhan pribadi pegawai	ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, manejer peka terhadap kebutuhan pribadi saya	ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, pimpinan peka terhadap kebutuhan pribadi saya
		Berkaitan hak hak pegawai	ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, manajer saya menunjukkan kepedulian hak-hak saya sebagai karyawan	ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, pimpinan saya menunjukkan kepedulian hak-hak saya sebagai pegawai



## Lampiran.2 Proses Adaptasi Instrumen Kontraproduktif

		Berkaitan dengan pembahasan keputusan pekerjaan	Mengenai keputusan yang dibuat tentang pekerjaan, manajer membahas implikasi dari keputusan bersama saya  manajer menawarkan pembenaran yang memadai untuk keputusan yang dibuat tentang pekerjaan saya	Mengenai keputusan yang dibuat tentang pekerjaan, pimpinan membahas implikasi dari keputusan bersama saya  pimpinan menawarkan pembenaran yang memadai untuk keputusan yang dibuat tentang pekerjaan saya
		Berkaitan dengan etika pimpinan dalam menjelaskan keputusan pekerjaan	Ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, manajer memberikan penjelasan yang masuk akal bagi saya	Ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, pimpinan memberikan penjelasan yang masuk akal bagi saya
			manajer menjelaskan dengan baik keputusan yang dibuat tentang pekerjaan saya	Pimpinan menjelaskan dengan baik keputusan yang dibuat tentang pekerjaan saya

No	Dimensi	Indikator	Item sebelum adaptasi	Item sesudah adaptasi
1	<i>Abuse</i>	rumor-rumor tidak menyenangkan di kantor	Menceritakan isu-isu yang merusak di tempat kerja	Menceritakan isu-isu yang merusak di tempat kerja
			saya memulai percecokan dengan seseorang di tempat kerja	saya memulai percecokan dengan seseorang di tempat kerja
		Berkaitan dengan kontak fisik	Bersikap menyebalkan atau kasar kepada pihak lain	Bersikap menyebalkan kepada pihak lain
			Melakukan kontak fisik kepada seseorang di tempat kerja (memukul)	Melakukan kontak fisik kepada seseorang di tempat kerja (memukul)
			melakukan sesuatu (menghambat, mengganggu, dan merusak) kepada agar seseorang tersebut terlihat buruk di tempat kerja	melakukan sesuatu (menghambat, mengganggu, dan merusak) kepada agar seseorang tersebut terlihat buruk di tempat kerja
			menunjukkan gestur yang tidak pantas (dengan jari) kepada rekan kerja	menunjukkan gestur yang tidak pantas (dengan jari) kepada rekan kerja
			Mendorong seseorang di tempat kerja	Mendorong seseorang di tempat kerja
			Mendorong seseorang di tempat kerja	Mendorong seseorang di tempat kerja
		Berkaitan dengan kata-kata yang	Menghina kinerja seseorang	menghina kinerja seseorang
			Menghina rekan kerja	Menghina rekan kerja

	menyinggung rekan kerja	Menyakiti seseorang ditempat kerja secara verbal (mencemooh)	Menyakiti seseorang ditempat kerja secara verbal (mencemooh)
		menggunjing kehidupan pribadi orang lain	menggunjing kehidupan pribadi orang lain
		menghina di tempat kerja agar seseorang tampak terlihat buruk	menghina di tempat kerja agar seseorang tampak terlihat buruk
		mengejek seseorang ditempat kerja	mengejek seseorang ditempat kerja
		Menghina seseorang di tempat kerja	Menghina seseorang di tempat kerja
	Menyalahkan orang lain atas kesalahan yang dilakukan sendiri	menyalahkan seseorang untuk kesalahan yang anda buat di tempat kerja	menyalahkan seseorang untuk kesalahan yang anda buat di tempat kerja
		Mengancam seseorang baik secara verbal maupun secara fisik	mengancam seseorang secara fisik (menggunakan benda-benda tajam) di tempat kerja
		mengancam seseorang secara verbal pada seseorang di tempat kerja	mengancam seseorang secara verbal pada seseorang di tempat kerja
		tidak menghargai rekan kerja	meremehkan rekan kerja

2	<i>Production Deviance</i>	Sengaja memperburuk kinerja, degan	saya tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan sengaja	saya tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
		memperlambat, tidak mengerjakan sama sekali, atau tidak mengikuti instruksi kerja dengan benar	dengan sengaja bekerja dengan santai padahal pekerjaan harus segera diselesaikan segera mungkin	dengan sengaja bekerja dengan santai padahal harus segera diselesaikan segera mungkin
			saya dengan sengaja tidak mengikuti petunjuk kerja yang diberikan	saya dengan sengaja tidak mengikuti petunjuk kerja yang diberikan
3	<i>Sabotage</i>	Sengaja menggunakan peralatan kantor dengan sia-sia	saya dengan sengaja tidak memanfaatkan peralatan kantor secara efisien	saya dengan sengaja tidak memanfaatkan peralatan kantor dengan efisien
			dengan sengaja merusak peralatan milik kantor	dengan sengaja merusak peralatan milik kantor
		Sengaja membuat tempat kerja terlihat kotor	saya dengan sengaja membuang sampah sembarangan di tempat kerja	saya dengan sengaja membuang sampah sembarangan di tempat kerja
		dengan sengaja mengotori tempat kerja	dengan sengaja mengotori tempat kerja	
4	<i>Theft</i>	Mencuri barang yang bukan miliknya	Saya mengambil barang milik Perusahaan	Saya mengambil barang milik Perusahaan
			mencuri barang rekan kerja	mencuri barang rekan kerja

			Mengintip barang kepunyaan seseorang di tempat kerja tanpa izin	Mengintip barang kepunyaan seseorang di tempat kerja tanpa izin
		Menggunakan barang atau peralatan kantor untuk keperluan pribadi tanpa izin.	mengambil uang milik perusahaan	mengambil uang milik perusahaan
			Saya mengambil peralatan kantor tanpa Izin	Saya mengambil peralatan kantor tanpa Izin
5	<i>Withdrawal</i>	Tidak datang ke kantor tepat waktu	saya dengan sengaja terlambat datang bekerja tanpa izin	saya dengan sengaja terlambat datang bekerja tanpa izin
		Dengan sengaja dan terencana untuk izin atau berpura-pura sakit kepada pihak kantor	saya tinggal di rumah dan mengatakan bahwa saya sakit, padahal saya tidak sedang sakit.	Saya tidak berangkat kerja, dengan alasan sakit padahal tidak sakit
		Tidak memanfaatkan waktu dengan baik dan benar dengan membuang-buang waktu kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaan	saya mengambil waktu istirahat lebih lama dari waktu yang diizinkan.	saya mengambil waktu istirahat lebih lama dari waktu yang diizinkan.
			saya pulang bekerja lebih awal dari waktu yang telah ditetapkan.	saya pulang bekerja lebih awal dari waktu yang telah ditetapkan.
			Sengaja berlama-lama dikantor agar dibayar lebih.	Sengaja berlama-lama dikantor agar dibayar lebih.

			membuka pesan elektronik rekan kerja tanpa ijin	membuka pesan elektronik rekan kerja tanpa ijin
--	--	--	---	---

## Lampiran 3. Uji Coba Instrumen

**LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPAN PENELITIAN**  
**(RESEARCH CONSENT FORM)**

**Nama** :

**Jenis Kelamin** :

**Usia** :

**E-mail** :

Telah membaca dan memahami informasi keikutsertaan bagi partisipan penelitian untuk judul penelitian yang disebutkan diatas. Saya memahami prosedur yang akan dilakukan di dalam penelitian ini dan cara pengumpulan data serta informasi yang akan dilakukan.

Saya memilih untuk berpartisipasi di dalam penelitian ini atas kemauan saya sendiri, dan saya paham bahwa saya dapat mengundurkan diri dari penelitian ini tanpa adanya konsekuensi atau penilaian negatif pada saat kapanpun.

Saya juga memahami bahwa penelitian ini bersifat rahasia dimana identitas individu peserta penelitian tidak akan disampaikan ke siapapun kecuali peneliti yang terlibat dalam penelitian ini.

Saya setuju untuk berpartisipasi di dalam penelitian ini.

Tanggal	
Nama	
Tanda tangan	

Tim Peneliti

Mahasiswa Program Sarjana

Psikologi Universitas Negeri Jakarta

Setiap orang yang merasa pelaksanaan penelitian ini tidak sesuai dengan etika penelitian, atau ingin melaporkan keberatan, dapat menghubungi Fakultas Pendidikan Jurusan Psikologi Universitas Negeri Jakarta

Pada setiap pernyataan di bawah ini, tuliskan persetujuan atau pertidaksetujuan anda dari pernyataan di bawah ini. Mohon untuk menjawab pada semua pernyataan; jangan sampai ada yang terlewat. Pilihlah hanya satu respon pada setiap pernyataan. Mohon untuk menjawab secara akurat dan jujur yang sesuai dengan diri anda. Jangan khawatir dengan “Konsistensi” pada jawaban anda.

Pilihlah dari pilihan jawaban di bawah ini.

1 = Tidak Pernah

2 = Sekali atau Dua Kali

3 = Sekali atau Dua kali Setiap Bulan

4 = Sekali atau Dua Kali Setiap Minggu

5 = Setiap Hari

Seberapa sering Anda melakukan hal-hal di bawah ini?	Tidak Pernah	Sekali atau Dua Kali	Sekali atau Dua Kali Setiap Bulan	Sekali atau Dua Kali Setiap Minggu	Setiap Hari
1. Saya dengan sengaja tidak memanfaatkan peralatan kantor dengan Efisien					
2. Saya tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
3. Saya dengan sengaja terlambat datang bekerja tanpa izin.					
4. Saya tidak berangkat kerja, dengan alasan sakit padahal saya tidak sedang sakit.					
5. Dengan sengaja merusak peralatan milik kantor					
32. Melakukan kontak fisik kepada seseorang di					



tempat kerja (memukul)					
33. Meledeki seseorang di tempat kerja					
34. Mengintip barang kepunyaan seseorang di tempat kerja tanpa izin					
35. Mendorong seseorang di tempat kerja					
36. Menghina seseorang di tempat kerja					

Keadilan adalah sebuah perasaan yang menuntut kesetaraan. Berikut ini terdapat 19 pernyataan mengenai aspek-aspek keadilan dalam organisasi. Bapak/Ibu diminta untuk menilai aspek tersebut dengan memilih satu jawaban yang paling menggambarkan penghayatan Bapak/Ibu terhadap kondisi keadilan yang dirasakan pada tempat kerja.

Terdapat 6 pilihan jawaban, yaitu :

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

AS : Agak Setuju

ATS : Agak Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Berikan jawaban dengan memberikan tanda "X" pada kolom yang menggambarkan jawaban Bapak/Ibu.

**Contoh :**

No	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
	Pimpinan memberikan pekerjaan yang tidak sepadan dengan gaji saya		X				

**Artinya :**

Anda merasa bahwa anda tidak puas dengan kebijakan yang diberikan perusahaan terkait dengan gaji dan beban pekerjaan.

No	Pernyataan	SS	S	AS	ATS	TS	STS
1	Saya mendapatkan jadwal kerja yang adil						
2	Saya di gaji sesuai dengan pangkat saya						

3	Saya menganggap beban kerja saya adil						
4	Secara keseluruhan, penghargaan yang saya terima disini adil						
5	Saya rasa tanggung jawab pekerjaan saya adil						
15	ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, pimpinan saya menunjukkan kepedulian hak-hak saya sebagai pegawai						
16	Mengenai keputusan yang dibuat tentang pekerjaan, pimpinan membahas implikasi dari keputusan bersama saya						
17	pimpinan menawarkan pembenaran yang memadai untuk keputusan yang dibuat tentang pekerjaan saya						
18	Ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, pimpinan memberikan penjelasan yang masuk akal bagi saya						
19	Pimpinan menjelaskan dengan baik keputusan dibuat tentang pekerjaan saya						

## Lampiran 4. Hasil item reliabilitas perepsi keadilan

## SUMMARY OF 40 MEASURED Person

	TOTAL SCORE	COUNT	MEASURE	MODEL ERROR	INFIT		OUTFIT	
					MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD
MEAN	99.8	19.0	1.66	.55	1.00	.0	.97	-.1
S.D.	3.8	.0	1.13	.05	.32	1.0	.37	.8
MAX.	109.0	19.0	4.54	.72	2.04	2.2	2.05	1.7
MIN.	93.0	19.0	-.61	.51	.54	-2.3	.40	-1.8
REAL RMSE	.59	TRUE SD	.96	SEPARATION	1.62	Person	RELIABILITY	.72
MODEL RMSE	.56	TRUE SD	.98	SEPARATION	1.76	Person	RELIABILITY	.76
S.E. OF Person MEAN = .18								

Person RAW SCORE-TO-MEASURE CORRELATION = 1.00  
 CRONBACH ALPHA (KR-20) Person RAW SCORE "TEST" RELIABILITY = .76

## SUMMARY OF 19 MEASURED Item

	TOTAL SCORE	COUNT	MEASURE	MODEL ERROR	INFIT		OUTFIT	
					MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD
MEAN	210.1	40.0	.00	.38	.97	.0	.97	.1
S.D.	14.2	.0	2.19	.04	.22	1.1	.33	1.2
MAX.	235.0	40.0	4.47	.50	1.40	2.4	1.61	2.5
MIN.	182.0	40.0	-3.75	.35	.54	-1.7	.36	-2.1
REAL RMSE	.40	TRUE SD	2.16	SEPARATION	5.44	Item	RELIABILITY	.97
MODEL RMSE	.38	TRUE SD	2.16	SEPARATION	5.63	Item	RELIABILITY	.97
S.E. OF Item MEAN = .52								

UMEAN=.0000 USCALE=1.0000  
 Item RAW SCORE-TO-MEASURE CORRELATION = -1.00  
 760 DATA POINTS. LOG-LIKELIHOOD CHI-SQUARE: 816.32 with 701 d.f. p=.0016  
 Global Root-Mean-Square Residual (excluding extreme scores): .4176

## Lampiran 5. Hasil item reliabilitas perilaku kerja kontraproduktif

## SUMMARY OF 40 MEASURED Person

	TOTAL SCORE	COUNT	MEASURE	MODEL ERROR	INFIT		OUTFIT	
					MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD
MEAN	99.8	19.0	1.66	.55	1.00	.0	.97	-.1
S.D.	3.8	.0	1.13	.05	.32	1.0	.37	.8
MAX.	109.0	19.0	4.54	.72	2.04	2.2	2.05	1.7
MIN.	93.0	19.0	-.61	.51	.54	-2.3	.40	-1.8
REAL RMSE	.59	TRUE SD	.96	SEPARATION	1.62	Person	RELIABILITY	.72
MODEL RMSE	.56	TRUE SD	.98	SEPARATION	1.76	Person	RELIABILITY	.76
S.E. OF Person MEAN = .18								

Person RAW SCORE-TO-MEASURE CORRELATION = 1.00  
 CRONBACH ALPHA (KR-20) Person RAW SCORE "TEST" RELIABILITY = .76

## SUMMARY OF 19 MEASURED Item

	TOTAL SCORE	COUNT	MEASURE	MODEL ERROR	INFIT		OUTFIT	
					MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD
MEAN	210.1	40.0	.00	.38	.97	.0	.97	.1
S.D.	14.2	.0	2.19	.04	.22	1.1	.33	1.2
MAX.	235.0	40.0	4.47	.50	1.40	2.4	1.61	2.5
MIN.	182.0	40.0	-3.75	.35	.54	-1.7	.36	-2.1
REAL RMSE	.40	TRUE SD	2.16	SEPARATION	5.44	Item	RELIABILITY	.97
MODEL RMSE	.38	TRUE SD	2.16	SEPARATION	5.63	Item	RELIABILITY	.97
S.E. OF Item MEAN = .52								

UMEAN=.0000 USCALE=1.0000  
 Item RAW SCORE-TO-MEASURE CORRELATION = -1.00  
 760 DATA POINTS. LOG-LIKELIHOOD CHI-SQUARE: 816.32 with 701 d.f. p=.0016  
 Global Root-Mean-Square Residual (excluding extreme scores): .4176

## Lampiran.6 Final Kuisoner Instrumen

**LEMBAR PERSETUJUAN PARTISIPAN PENELITIAN**  
**(RESEARCH CONSENT FORM)**

**Nama Inisial** :

**Jenis Kelamin** :

**Usia** :

**Golongan** :

**Pendidikan terakhir** :

Telah membaca dan memahami informasi keikutsertaan bagi partisipan penelitian ini. Saya memahami prosedur yang akan dilakukan di dalam penelitian ini dan cara pengumpulan data serta informasi yang akan dilakukan.

Saya memilih untuk berpartisipasi di dalam penelitian ini atas kemauan saya sendiri. Saya juga memahami bahwa penelitian ini bersifat rahasia dimana identitas individu peserta penelitian tidak akan disampaikan ke siapapun kecuali peneliti yang terlibat dalam penelitian ini.

Saya setuju untuk berpartisipasi di dalam penelitian ini.

Tanda tangan	
--------------	--

Tim Peneliti

Mahasiswa Program Sarjana

Psikologi Universitas Negeri Jakarta

**Mohon untuk menjawab pada semua pernyataan; jangan sampai ada yang terlewat. Pilihlah hanya satu respon pada setiap pernyataan. Mohon untuk menjawab secara akurat dan jujur yang sesuai dengan diri anda. Jangan khawatir dengan “Konsistensi” pada jawaban anda.**

Pilihlah dari pilihan jawaban di bawah ini.

1 = Tidak Pernah

2 = Sekali atau Dua Kali

3 = Sekali atau Dua kali Setiap Bulan

4 = Sekali atau Dua Kali Setiap Minggu

5 = Setiap Hari

Seberapa sering Anda melakukan hal-hal di bawah ini?	Tidak Pernah		Sekali atau Dua Kali Setiap	Sekali atau Dua Kali Setiap	Setiap Hari
1. Saya dengan sengaja tidak memanfaatkan peralatan kantor dengan Efisien					
2. Saya tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
3. Saya dengan sengaja terlambat datang bekerja tanpa izin.					
4. Saya tidak berangkat kerja dengan alasan sakit padahal saya tidak sedang sakit.					
5. Dengan sengaja merusak peralatan milik kantor					
28. Menghina kinerja seseorang					
29. Membuka pesan elektronik rekan kerja tanpa izin					
30. Melakukan kontak fisik kepada seseorang di tempat kerja (memukul)					
31. Menghina seseorang di tempat kerja					
32. Mengintip barang kepunyaan seseorang di tempat kerja tanpa izin					
33. Mendorong seseorang di tempat kerja					





	dari keputusan bersama saya						
15	pimpinan menawarkan pembenaran yang memadai untuk keputusan yang dibuat tentang pekerjaan saya						
17	Ketika membuat keputusan tentang pekerjaan, pimpinan memberikan penjelasan yang masuk akal bagi saya						
16	Pimpinan menjelaskan dengan baik keputusan dibuat tentang pekerjaan saya						

## Lampiran.7 Data Demografis

## a. Data demografis Jenis kelamin

**JENIS KELAMIN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PRIA	34	51,5	51,5	51,5
	WANITA	32	48,5	48,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

## b. . Data demografis usia

**USIA**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28-38	24	36,4	36,4	36,4
	39-49	31	47,0	47,0	83,3
	50-60	11	16,7	16,7	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

## c. Data demografis golongan

**GOLONGAN**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1,5	1,5	1,5
	3	32	48,5	48,5	50,0
	4	33	50,0	50,0	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

## d. Data demografis pendidikan

PENDIDIKAN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	2	3,0	3,0	3,0
	S1	32	48,5	48,5	51,5
	S2	31	47,0	47,0	98,5
	S3	1	1,5	1,5	100,0
	Total	66	100,0	100,0	

Lampiran.8 Data Deskriptif Variabel

Statistics			
		CWB	PJ
N	Valid	66	66
	Missing	0	0
Mean		1,6451	4,9318
Std. Error of Mean		,01489	,02765
Median		1,6310 <sup>a</sup>	4,9931 <sup>a</sup>
Mode		1,64	5,00
Std. Deviation		,12095	,22461
Variance		,015	,050
Skewness		,501	-,590
Std. Error of Skewness		,295	,295
Kurtosis		,395	-,804
Std. Error of Kurtosis		,582	,582
Range		,61	,75
Minimum		1,42	4,50
Maximum		2,03	5,25
Sum		108,58	325,50
Percentiles	25	1,5636 <sup>b</sup>	4,7321 <sup>b</sup>
	50	1,6310	4,9931
	75	1,7197	5,0958

a. Calculated from grouped data.

b. Percentiles are calculated from grouped data.

## Lampiran.9 Uji Normalitas

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
NORMALITAS	,086	66	,200*	,986	66	,654

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Lampiran 10. Uji hipotesis

## a. Uji kolerasi

Correlations

		CWB	PJ
Pearson Correlation	CWB	1,000	,254
	PJ	,254	1,000
Sig. (1-tailed)	CWB	.	,020
	PJ	,020	.
N	CWB	66	66
	PJ	66	66

## b. Indeks korelasi ganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,254 <sup>a</sup>	,064	,050	,11790

a. Predictors: (Constant), PJ

## c. Uji signifikansi keseluruhan

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,061	1	,061	4,410	,040 <sup>b</sup>
	Residual	,890	64	,014		
	Total	,951	65			

a. Dependent Variable: CWB

b. Predictors: (Constant), PJ

## d. Uji persamaan regresi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,971	,321		3,020	,004
	PJ	,137	,065	,254	2,100	,040

a. Dependent Variable: CWB

Lampiran 11. Data mentah persepsi keadilan

6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6
6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5
6	6	5	5	5	4	5	5	5	4	5	6	5	5	4	5	5	5
6	6	5	5	6	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	6	6	5	5	6	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6
6	6	5	5	6	4	6	5	6	4	5	5	6	6	4	6	6	6
5	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	5	5	4	6	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	6
6	6	5	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
6	5	5	6	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	6
6	6	6	5	6	4	5	5	6	5	5	5	5	5	4	5	5	6
6	6	6	6	6	4	6	5	5	4	5	5	5	5	4	6	5	5
6	6	5	5	5	4	6	6	5	4	6	5	5	5	5	6	6	5
6	6	5	6	6	4	5	5	5	5	5	5	6	5	4	5	5	6
6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	6
6	6	6	6	5	4	5	5	6	4	6	5	6	5	4	5	5	5
6	6	5	5	6	4	5	5	5	4	6	6	6	6	5	6	6	6
6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5
6	6	6	5	5	5	5	5	5	4	5	6	6	5	5	6	5	5

---

6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	5	6	5	5	6	6	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	5	6	5	6	5	6	5	6	4	5	5	6	6	5	6	6	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	5	6	5	6	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	6	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	5	6	5	4	5	5	6	4	5	5	5	5	4	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	5	5	6	5	4	5	5	5	4	5	6	5	5	4	5	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	6	6	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	6	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	6	5	4	5	5	5	4	5	5	6	5	4	5	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	6	5	6	4	5	5	5	4	5	6	5	5	4	5	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	5	6	6	6	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	4	6	6	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---







## Lampiran 13. Data kasar final persepsi keadilan

6	6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6
6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5
5	5	6	5	4	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	6	4	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
6	6	6	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	6
5	5	6	5	4	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	6	4	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5
5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	6
6	6	6	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	6	4	4	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
6	6	5	5	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	5	6
5	5	6	5	4	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5
6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5

---

6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	6	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	6	5	6	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	4	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	6	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	6	5	4	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

4	6	4	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

6	6	6	5	5	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	4	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---

5	5	6	5	4	5	5	5	6	5	5	5	4	5	5	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

---



## Lampiran 14. Data kasar final perilaku kerja kontraproduktif

2	1	3	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2					
2	2	2	2	1	1	1	3	1	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1				
3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2				
1	2	3	1	2	1	2	3	1	2	3	2	3	5	3	2	2	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1				
1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	3	4	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1				
3	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2				
2	2	1	2	1	2	2	2	1	4	3	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1				
4	4	2	2	1	3	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2			
2	3	3	1	1	1	2	2	1	3	3	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1				
1	2	2	2	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1				
2	4	2	2	1	1	1	3	1	2	3	1	1	3	2	2	1	1	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2			
3	4	2	1	1	2	2	3	1	2	4	3	1	4	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2		
2	4	3	2	1	4	1	3	1	1	4	2	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1			
2	4	2	2	1	3	2	3	1	2	3	2	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2			
2	3	1	2	1	2	2	1	1	2	4	2	1	4	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1		
2	2	2	2	1	2	2	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	
3	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1
3	3	1	2	2	1	1	2	1	2	1	3	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	
2	4	2	1	1	1	1	3	1	3	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	3	1	3	1	3	1	2	1	1	1	
4	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
3	4	2	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	3	2	1	1	1	2	1	1	1	
3	3	2	2	1	2	2	3	1	4	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2
2	2	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	
2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1	1	1	1	

2 1 2 2 1 2 2 1 1 2 4 1 1 4 2 2 2 1 2 1 1 1 2 1 2 1 2 1 1 1 2 1 2  
 2 2 2 1 2 3 3 1 1 2 3 3 4 3 3 1 1 1 1 2 1 4 3 1 2 4 2 4 1 1 1 1 1 1  
 2 1 2 3 1 1 1 3 1 3 2 1 1 2 1 1 2 1 2 2 1 1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 1 1  
 1 3 2 2 1 2 2 2 1 1 2 1 2 1 2 2 1 1 1 1 1 2 2 1 2 2 1 2 1 1 1 1 1 1  
 1 3 2 2 1 2 2 2 1 2 3 2 2 3 3 1 2 1 1 1 1 2 3 1 2 2 1 2 1 1 1 1 1 1  
 3 1 2 2 1 4 4 1 2 1 2 2 1 1 2 1 2 1 1 1 1 1 3 1 2 2 1 1 1 1 1 1 1 1  
 2 4 2 1 1 2 1 3 2 2 3 2 2 3 2 1 1 1 2 1 1 2 3 1 2 2 1 2 1 1 1 1 2  
 2 2 2 2 2 3 3 1 1 2 4 2 3 3 1 1 2 1 1 1 1 1 2 1 2 2 2 1 1 1 2 1 1  
 2 2 1 1 2 2 2 2 1 1 2 1 2 1 2 1 1 1 1 1 1 2 3 1 2 2 1 2 1 1 1 2 1  
 3 2 2 2 2 1 1 2 2 2 2 2 1 5 3 2 2 1 2 2 1 1 2 1 2 3 1 1 1 1 1 1 1  
 2 3 2 1 1 1 1 2 2 2 1 1 2 1 3 2 2 1 1 2 1 2 1 1 2 2 2 2 1 1 2 1 1  
 2 3 3 2 2 2 2 2 1 2 4 2 2 3 2 2 1 1 1 2 1 2 2 1 2 2 2 2 1 1 2 1 1  
 2 3 1 2 1 2 2 2 2 2 3 1 1 2 1 1 1 1 2 2 1 1 2 1 2 3 1 1 1 1 1 2  
 3 3 2 2 1 2 2 3 1 1 2 1 2 1 2 1 1 1 2 2 1 2 1 1 2 3 2 2 1 1 1 2 1  
 1 4 2 2 1 1 1 2 2 1 1 2 3 3 2 1 2 1 1 2 1 3 3 1 2 3 1 3 1 1 2 2 1  
 1 4 2 1 1 2 2 1 1 1 3 2 3 3 2 1 2 1 2 1 1 3 2 1 2 2 2 3 1 1 2 2 1  
 2 1 2 2 1 1 1 3 1 2 2 2 1 5 2 1 2 1 1 2 1 1 3 1 2 1 2 1 1 1 1 2 1  
 2 4 2 2 1 1 1 2 2 2 4 1 3 2 2 1 2 1 1 2 1 3 2 1 2 3 2 3 1 1 1 2 1  
 2 2 2 2 1 1 1 2 2 2 3 2 3 4 2 1 1 1 2 2 1 3 2 1 2 2 1 3 1 1 1 2 2  
 2 4 2 1 1 1 1 2 1 3 4 2 2 2 2 1 1 1 2 1 1 2 2 1 2 2 1 2 1 1 2 1 1  
 2 2 2 2 1 2 2 2 2 3 4 1 3 1 2 1 2 1 1 1 1 1 2 1 2 3 1 1 1 1 1 2 2  
 2 3 2 2 1 2 2 1 3 2 2 2 1 3 2 1 1 1 1 2 1 1 2 1 2 2 2 1 1 1 2 2 1  
 3 3 2 1 1 2 2 2 2 2 2 1 1 3 1 1 2 1 2 1 1 1 1 1 2 1 2 1 1 1 2 1  
 2 2 1 2 1 2 2 1 1 2 4 1 1 1 2 2 1 1 1 1 1 1 2 1 1 2 1 1 1 1 2 1  
 2 2 1 2 1 3 3 1 2 3 2 1 2 1 2 1 1 1 1 1 2 1 1 2 2 2 2 1 1 1 1 2

---

2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	3	2	1	2	3	1	3	1	1	2	2	2	
1	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	4	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	
2	3	2	2	1	1	2	1	2	3	4	1	3	4	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	
2	4	1	2	1	3	1	2	1	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	
2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	1	1	1	5	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	
3	4	2	2	1	2	1	2	1	3	3	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	2	2	2	1	4	2	1	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	3	2	1	1	1	1	2	2	
3	3	2	2	1	3	1	3	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	
2	3	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	3	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2
2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	1	
2	3	2	2	1	2	1	2	1	1	3	1	3	1	4	2	2	1	2	2	1	3	2	1	2	3	1	3	1	1	2	1	1	
2	3	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	
2	4	2	2	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
2	1	2	2	1	2	2	1	3	3	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	
1	4	2	1	1	2	1	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	
2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	4	2	1	3	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	
1	3	2	2	1	2	1	2	3	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	2	1	1	

---

