

**PENGARUH KEADILAN ORGANISASIONAL DAN STRES KERJA
TERHADAP PERILAKU KERJA KONTRAPRODUKTIF DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA DIREKTORAT JENDERAL PEMERIKSAAN KEUANGAN
NEGARA III BADAN PEMERIKSA KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA**

Risa Tiar Steffani¹, Triyuni Soemartono², Jubery Marwan³

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational justice and work stress on counterproductive work behavior through job satisfaction as an intervening variable at the Directorate General of State Financial Audit III of the Republic of Indonesia Financial Audit Agency. This study uses a quantitative descriptive analysis design. The sampling technique used is Proportionate Stratified Random Sampling, where the sample of respondents is 75 people. The data collection instrument uses a questionnaire. The data analysis technique uses measurement model analysis (outer model) and structural model analysis (inner model) with SmartPLS 4.0 software. The results of the study indicate that: (1) organizational justice does not have a significant influence on counterproductive work behavior at the Directorate General of State Financial Audit III of the Republic of Indonesia Audit Board, (2) work stress does not have a significant influence on counterproductive work behavior at the Directorate General of State Financial Audit III of the Republic of Indonesia Audit Board, (3) organizational justice has a significant influence on job satisfaction at the Directorate General of State Financial Audit III of the Republic of Indonesia Audit Board, (4) work stress does not have a significant influence on job satisfaction at the Directorate General of State Financial Audit III of the Republic of Indonesia Audit Board, (5) work stress has a significant influence on job satisfaction at the Directorate General of State Financial Audit III of the Republic of Indonesia Audit Board, (6) job satisfaction cannot intervene in the influence of organizational justice on counterproductive work behavior at the Directorate General of State Financial Audit III of the Republic of Indonesia Audit Board, (7) job satisfaction cannot intervene in the influence of work stress on counterproductive work behavior at the Directorate General of State Financial Audit III of the Republic of Indonesia Audit Board.

Keywords: *Organizational Justice, Job Stress, Job Satisfaction, Counterproductive Work Behavior*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keadilan organisasional dan stres kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. Penelitian ini menggunakan desain analisis deskriptif kuantitatif. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah Proportionate Stratified Random Sampling, dimana sampel respondennya sebanyak 75 orang. Instrumen pengumpulan data menggunakan kuesioner. Adapun teknik analisis data menggunakan analisis model pengukuran (outer model) dan analisis model struktural (inner model) dengan software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) keadilan organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, (2) stres kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, (3) keadilan organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, (4) stres kerja tidak memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap kepuasan kerja pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, (5) stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, (6) kepuasan kerja tidak dapat mengintervening pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, (7) kepuasan kerja tidak dapat mengintervening pengaruh stres kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia

Kata Kunci: Keadilan Organisasional, Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Perilaku Kerja Kontraproduktif

PENDAHULUAN

Pegawai memegang peranan yang sangat penting di dalam organisasi. Organisasi dapat mencapai tujuannya dan mampu menjalankan roda organisasi karena memiliki sumber daya yang strategis dan penting, dimana sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang paling strategis adalah pegawai dibandingkan dengan sumber daya yang lainnya. Melimpahnya sumber daya tetapi tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional, maka akan mengganggu kelangsungan organisasi.

Goh et al., dalam Rusdi (2015:166), menjelaskan bahwa perilaku kerja kontraproduktif memiliki dampak kerugian pada organisasi dan anggota organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku kerja yang sangat mengganggu kinerja organisasi secara umum dan penurunan produktivitas kerja pegawai secara khusus. Adapun Budiman (2015:37), menjelaskan perilaku kerja kontraproduktif merupakan suatu tindakan sengaja atau sadar yang dilakukan oleh pekerja dan dapat menyebabkan kerugian bagi organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku yang akan membahayakan suatu organisasi dalam segala aspek, karena dapat mengganggu organisasi melalui dampak langsung

pada fungsi organisasi serta kerugian yang sangat tinggi. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan perilaku kerja kontraproduktif diantaranya adalah keadilan organisasi, stres kerja dan kepuasan kerja.

Keadilan organisasi adalah bagian terpenting bagi sebuah organisasi untuk dapat mencapai target dan membentuk strategi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Suryani dan John (2018:23), menjelaskan keadilan organisasi adalah sebuah ukuran dari tingkat kewajaran yang diterima oleh pegawai sehubungan dengan pengambilan keputusan termasuk pengambilan keputusan manajerial dan penjelasan tentang persepsi keadilan individu dalam organisasi. Hidayanti et.al (2020:97), menyebutkan keadilan organisasi adalah bagaimana persepsi seseorang mengenai seberapa adil mereka diperlakukan di dalam pekerjaannya sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja bagi dirinya sendiri.

Penggunaan istilah keadilan organisasi dilakukan untuk menggambarkan suatu keadilan yang berlangsung di lingkungan organisasi. Keadilan organisasi merupakan kesetaraan yang dirasakan oleh pegawai dalam mempersepsikan keadilan yang diputuskan oleh organisasi. Keadilan organisasi yang rendah dapat menyebabkan lingkungan kerja yang tidak bersahabat dan mengurangi kapasitas yang dirasakan pekerja. Jika

pegawai bekerja di lingkungan seperti itu untuk waktu yang lama, pegawai cenderung terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif.

Peningkatan kinerja pegawai biasanya dilakukan dengan memperkerjakan pegawai untuk disiplin, rajin, sesuai dengan target yang sudah disepakati serta tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Tuntutan untuk terus mempelajari, mengasah dan mempertajam kemampuan yang dimiliki pegawai dapat berdampak positif sehingga pegawai mampu memberikan kontribusi yang positif. Namun, hal ini juga dapat berdampak negatif karena pegawai harus bekerja lebih cepat, tepat dan efisien sehingga menyebabkan ritme kerja yang semakin tinggi. Hal ini menyebabkan kelelahan secara fisik dan juga psikologis karena adanya tuntutan. Adanya perlakuan dan tuntutan yang berada di luar batas pekerjaan, dapat menimbulkan terjadinya perasaan tidak menyenangkan, bosan bahkan menimbulkan stress bagi para pegawai.

Stres adalah perasaan tidak nyaman yang dialami seseorang ketika dia dipaksa untuk melakukan sesuatu yang menyimpang dari fungsi normal atau yang diinginkan. Fahmi (2016:214), mendefinisikan stres sebagai suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Sinambela (2017:472), mengemukakan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan.

Stres kerja tampak dari tampilan diri, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa relaks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan. Stres kerja

merupakan seperangkat perasaan yang berasal dari kekuatan yang ditemukan di tempat kerja. Stres sebagai situasi emosional yang tidak menyenangkan yang kita alami ketika persyaratan (terkait pekerjaan atau tidak) tidak dapat diimbangi dengan kemampuan kita untuk menyelesaikannya. Kondisi tersebut menghasilkan perubahan emosional sebagai reaksi terhadap ketidakmampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain memastikan setiap orang diperlakukan secara adil, kepuasan kerja juga dapat menyebabkan perilaku kerja kontraproduktif. Dalam organisasi, kepuasan kerja mengukur seberapa besar pegawai menyukai pekerjaannya sehingga dapat menimbulkan reaksi emosional terhadap pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan senang atau tidaknya pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Sutrisno (2017:75), menjelaskan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai memandang pekerjaannya sendiri.

Robbins dan Judge dalam Indrasari (2017:38), mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang rendah akan mempunyai perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan individu tersebut bertindak secara kontraproduktif.

Penelitian ini dilakukan untuk melihat sejauhmana penyimpangan berupa perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi di Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III

Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (DJPKN III BPK RI). DJPKN III BPK RI merupakan salah satu unsur pelaksana tugas pemeriksaan, yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada BPK RI melalui Anggota III BPK. Penelitian ini juga melihat keterkaitan aspek keadilan organisasional, stres kerja, dan kepuasan kerja yang memengaruhi perilaku kerja kontraproduktif pada DJPKN III BPK RI.

Dari pengamatan awal yang dilakukan peneliti, perilaku kerja kontraproduktif yang terjadi di DJPKN III BPK RI terkait erat dengan disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, disebutkan bahwa pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) akan dijatuhi hukuman sesuai dengan tingkat dan jenis disiplin. Meskipun demikian, setiap PNS yang melanggar peraturan disiplin masih tetap dapat melakukan upaya administratif sebagai bentuk keberatan atas ketidakpuasan terhadap hukuman yang telah diputuskan dan dijatuhkan kepada PNS yang bersangkutan. Adanya upaya administratif tersebut dinilai dapat menyebabkan prosedur hukuman disiplin menjadi lebih longgar sehingga hal ini membuat ASN di Indonesia banyak yang terlibat dalam perilaku kerja kontraproduktif.

Permasalahan lainnya yang berkaitan dengan perilaku kerja kontraproduktif pada DJPKN III BPK RI, antara lain disebabkan oleh adanya kondisi ketidakadilan dalam organisasi yang dirasakan pegawai dalam hal penugasan, dimana penugasan diberikan kepada pegawai yang memiliki kedekatan dengan pimpinan bukan atas dasar kompetensi kerjanya; adanya tekanan dan beban kerja yang berlebih yang

dirasakan pegawai karena tuntutan pimpinan maupun organisasi; adanya ketidakpuasan pegawai terhadap keputusan-keputusan pimpinan maupun organisasi dalam pembagian pekerjaan; menurunnya produktivitas kerja pegawai karena motivasi kerja pegawai rendah; serta pegawai sengaja memperlambat penyelesaian pekerjaan karena merasa jenuh dengan rutinitas kerja di kantor.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Keadilan Organisasional

Teori Keadilan (Equity Theory) yang dikemukakan oleh Stacy Adams dalam Tawal et al., (2017:24), menjelaskan bahwa manusia atau person di tempat kerja menilai tentang input-nya dalam hubungan dengan pekerjaan dibandingkan dengan hasil (outcomes) yang diperoleh. Mereka membandingkannya dengan orang lain dalam kelompoknya, dengan kelompok yang lain atau dengan orang lain di luar organisasi dimana ia bekerja. Bila persepsi seseorang menganggap bahwa imbalan atau hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan usahanya atau input yang diberikan pada organisasi, maka mereka termotivasi untuk mengurangi hasil kerjanya. Semakin besar ketidaksesuaian (discrepancy) itu dirasakan seseorang, maka ia semakin termotivasi untuk mengurangnya.

Discrepancy terjadi karena adanya perbedaan persepsi diantara dua orang atau lebih tentang kaitan antara masukan dengan hasil yang diperolehnya. Dalam Teori Keadilan, input meliputi tingkat pendidikan, keahlian, upaya, masa kerja, kepangkatan, dan produktivitas. Sedangkan outcomes adalah semua imbalan yang dihasilkan dari pekerjaan seseorang seperti gaji, promosi, penghargaan, prestasi, dan status.

Menurut Prameswari dan Suwandana (2017:44), keadilan organisasi adalah

gambaran umum persepsi atau sikap individu terhadap keadilan yang terjadi pada suatu organisasi atau tempat kerja. Adapun Suryani dan John (2018:23), menjelaskan keadilan organisasi adalah sebuah ukuran dari tingkat kewajaran yang diterima oleh pegawai sehubungan dengan pengambilan keputusan termasuk pengambilan keputusan manajerial dan penjelasan tentang persepsi keadilan individu dalam organisasi.

Hidayanti et.al (2020:97), menyebutkan keadilan organisasi adalah bagaimana persepsi seseorang mengenai seberapa adil mereka diperlakukan di dalam pekerjaannya sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja bagi dirinya sendiri. Sedangkan menurut Ahmad (2020:11), keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang pegawai terima di tempat kerja dan pegawai merasa diperlakukan adil oleh organisasi. Lebih lanjut Musringudin dan Yulian (2021:14), menyatakan keadilan organisasi adalah gagasan tentang keseimbangan antara hak yang diberikan oleh individu dan kewajiban yang dituntut oleh organisasi.

Keadilan organisasi berkaitan dengan perlakuan yang adil terhadap orang-orang dalam organisasi. Hal ini umumnya diukur dalam hal persepsi pegawai tentang perlakuan organisasi. Keadilan organisasi telah dikonseptualisasikan menjadi tiga jenis, yaitu: keadilan distributif berkaitan dengan keadilan hasil yang diterima orang; keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan prosedur organisasi formal yang digunakan dalam pengambilan keputusan; dan keadilan interaksional yang mengacu pada keadilan perlakuan yang diterima orang dari pembuat keputusan.

Salah satu cara untuk meningkatkan keadilan organisasi adalah dengan menggunakan metode Training Need

Analysis (TNA) dimana ada tiga jenis analisis, yaitu:

- a. Task Analysis adalah analisa yang berfokus pada kebutuhan tugas yang dibebankan pada satu posisi tertentu. Tugas dan tanggung jawab pada posisi ini dianalisa untuk diketahui jenis keterampilan apa yang dibutuhkan.
- b. Person Analysis adalah analisa yang berfokus pada level kompetensi personil yang memegang posisi tertentu. Analisa ini ditujukan untuk mengetahui kekurangan dan area pengembangan yang dibutuhkan oleh personil tersebut.
- c. Organizational Analysis adalah analisa kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada kebutuhan strategis organisasi dalam merespon dinamika bisnis masa depan.

Berdasarkan definisi dari beberapa para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi individu terhadap perlakuan yang pegawai terima di tempat kerja dan pegawai merasa diperlakukan adil oleh organisasi.

2. Pengertian Stres Kerja

Stres merupakan respon saat seseorang mengalami berbagai tuntutan, ancaman, atau tekanan yang dapat merubah perilaku dan kondisi berpikir seseorang. Stres dapat menyebabkan perubahan baik secara fisik maupun emosional. Fahmi (2016:214), mendefinisikan bahwa stres adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang di luar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka ini akan berdampak pada kesehatannya. Stres tidak timbul begitu saja namun sebab-sebab stres timbul umumnya diikuti oleh faktor peristiwa yang mempengaruhi kejiwaan seseorang, dan peristiwa itu terjadi di

luar dari kemampuannya sehingga kondisi tersebut telah menekan jiwanya.

Stres kerja merupakan suatu tanggapan adaptif, dibatasi oleh perbedaan individual dan proses psikologis, yaitu konsekuensi dari setiap kegiatan (lingkungan), situasi atau kejadian eksternal yang membebani tuntutan psikologi atau fisik yang berlebihan terhadap seseorang di tempat individu tersebut berada. Stres yang positif disebut eustress sedangkan stres yang berlebihan dan bersifat merugikan disebut distress.

Stres kerja sering dialami oleh pegawai dalam menghadapi pekerjaan dan dapat menyebabkan perubahan tingkah laku pada setiap pegawai yang mengalaminya. Kondisi ini tidak selalu memberikan dampak buruk terhadap pegawai dan umumnya stres akan hilang jika kondisi tersebut dapat terlewat. Menurut King dalam Asih, et al., (2018:12), adalah stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai. Stres pada pekerjaan (job stress) adalah pengalaman stres yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sinambela (2017:472), mengemukakan bahwa stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami pegawai dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini tampak dari tampilan diri, antara lain emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa relaks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat dan mengalami gangguan pencernaan.

Rivai (2019:724), menjelaskan bahwa stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang pegawai. Sedangkan

Siagian (2016:300) mengemukakan bahwa stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang.

Menurut Luthan dalam Asih, et al., (2018:26), faktor-faktor yang menyebabkan stress (anteseden stress) antara lain:

- a. Stressor ekstraorganisasi, mencakup perubahan sosial/teknologi, keluarga, relokasi kerja, kondisi ekonomi, ras dan kelas, perbedaan persepsi serta perbedaan kesempatan bagi pegawai atas penghargaan atau promosi.
- b. Stressor organisasi, mencakup kebijakan dan strategi administratif, struktur organisasi, kondisi kerja, tanggung jawab tanpa otoritas, ketidakmampuan menyuarakan keluhan, serta penghargaan yang tidak memadai.
- c. Stressor kelompok, mencakup kurangnya kohesivitas kelompok seperti pegawai tidak memiliki kebersamaan karena desain kerja, karena penyelia melarang atau membatasinya, serta kurangnya dukungan sosial pada individu.
- d. Stressor individu, mencakup disposisi individu seperti kepribadian, persepsi kontrol personal, ketidakberdayaan yang dipelajari, daya tahan psikologis, serta tingkat konflik intra individu yang berakar dari frustrasi.

Berdasarkan definisi para ahli dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan suatu kondisi yang merefleksikan rasa tertekan, tegang, yang mempengaruhi emosi dan proses berpikir seorang pegawai untuk mengerjakan pekerjaannya sehingga menghambat tujuan organisasi.

3. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan

itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual. Sutrisno (2017:75), menjelaskan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai memandang pekerjaannya sendiri.

Kreitner dan Kinicki dalam Hamali (2018:201), juga menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan. Sedangkan Locke dalam Wijono (2015:121), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan.

Robbins dan Judge dalam Indrasari (2017:38), mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, akan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan. Sebaliknya seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah akan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu dalam bekerja.

Setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda, tingkat kepuasannya pun juga berbeda. Sule dan Priansa (2018:170), mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang pegawai terhadap pekerjaannya. Artinya, secara umum seseorang yang memiliki rasa puas akan pekerjaannya mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi tempat ia bekerja. Sebaliknya, orang yang tidak memiliki rasa puas akan pekerjaannya cenderung akan bersikap negatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong terwujudnya tujuan

organisasi yang efektif. Sementara tingkat kepuasan kerja yang rendah merupakan ancaman yang akan membawa kehancuran atau kemunduran bagi organisasi, secara cepat ataupun perlahan

Davis dan Newstrom dalam Hambali (2015:243-244), mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Hambali memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan tingkat rasa suka atau tidak suka terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Adapun Gibson dalam Hamali (2018:201), menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pegawai tentang pekerjaan yang dilakukan. Sependapat dengan Gibson dalam Usman (2016:499), mengatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada persepsi seseorang dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja.

Orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan kompensasi merupakan faktor utama munculnya kepuasan kerja. Padahal banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan faktor-faktor itu sendiri memiliki peranannya dalam kepuasan kerja pegawai. Sutrisno (2017:79), menguraikan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kedudukan. Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.
- b. Pangkat. Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pegawai tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya.
- c. Jaminan finansial dan sosial. Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

- d. Mutu pengawasan. Hubungan antara pegawai dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja.

Kreitner dan Kinicki dalam Sule dan Priansa (2018:183-184), menyatakan lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu:

- a. Pemenuhan Kebutuhan. Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memenuhi kebutuhannya.
- b. Perbedaan. Model ini menyatakan, bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan pemenuhan harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh pegawai dalam mengemban pekerjaan.
- c. Pencapaian Nilai. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- d. Keadilan. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- e. Komponen Genetik. Model ini didasarkan pada keyakinan, bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik yang ada dan menjadi bawaan pegawai.

Robbins dalam Usman (2016:499-500), menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat terpengaruhi oleh beberapa faktor, yakni:

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang. Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut

membuat pekerjaan secara mental menantang.

- b. Imbalan yang setimpal. Pegawai menginginkan sistem pembayaran dan kebijaksanaan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan level keterampilan individu dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi akan muncul. Serupa pegawai mencari kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi, peningkatan tanggung jawab, dan kenaikan status sosial. Jika individu-individu yang menganggap keputusan-keputusan promosi dalam organisasi secara terbuka dan adil, maka setiap orang berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan.
- c. Kondisi kerja yang mendukung. Pegawai peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik.
- d. Mitra kerja yang mendukung. Orang lebih sering mengundurkan diri dari satu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah perasaan dan sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya, yang memiliki sifat positif berarti mempunyai rasa kepuasan kerja yang tinggi dan begitupun sebaliknya sikap negatif merupakan rasa ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaannya itu sendiri.

4. Pengertian Perilaku Kerja Kontraproduktif

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku yang dilakukan oleh anggota organisasi secara sukarela dan

mempengaruhi prestasi kerja serta melemahkan efektivitas organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang dipandang organisasi sebagai perilaku yang bertentangan dengan kepentingan yang sah.

Perilaku kerja kontraproduktif mungkin juga dipahami sebagai perilaku yang dapat membahayakan atau dimaksudkan untuk menyakiti diri sendiri, orang-orang dan sumber daya organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif dapat diartikan sebagai setiap kegiatan yang disengaja atau tidak disengaja pada bagian dari individu yang dapat menghambat kinerja diri, orang lain atau organisasi.

Goh, Bruursema, Kessler, Spector, Fox dan Penney dalam Rusdi (2015:166), menjelaskan bahwa perilaku kerja kontraproduktif memiliki dampak kerugian pada organisasi dan anggota organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif merupakan perilaku kerja yang sangat mengganggu kinerja organisasi secara umum dan penurunan produktivitas kerja pegawai secara khusus.

Selain itu Budiman (2015:37), mendefinisikan perilaku kerja kontraproduktif adalah suatu tindakan yang diambil oleh pegawai yang dapat merugikan seluruh lingkungan kerja. Perilaku kerja kontraproduktif dapat mengganggu organisasi secara langsung pada fungsi organisasi atau dengan menyakiti anggota kerja dengan tujuan untuk menurunkan keefektifan kerja pegawai.

Sacket dan DeVore dalam Anderson et al., (2015:145), mengartikan bahwa perilaku kerja kontraproduktif (counterproductive work behavior) mencakup segala bentuk perilaku yang dilakukan dengan sengaja oleh anggota organisasi yang bertentangan dengan tujuan organisasi tersebut.

Aspek-aspek dari perilaku kerja kontraproduktif terdiri dari lima aspek menurut Spector, Goh, Bruursema, Kessler, Fox dan Penney (2016:448), yaitu:

- a. Pelecehan terhadap orang lain. Pelecehan terhadap orang lain merupakan perilaku berbahaya yang dilakukan kepada rekan kerja. Dampak dari perilaku ini dapat merugikan secara fisik maupun psikologis seperti ancaman, komentar buruk, mengabaikan orang lain, merusak kemampuan seseorang untuk dapat bekerja secara efektif. Kebanyakan penelitian menilai perilaku tersebut merupakan perilaku dalam bentuk nonfisik. Maka, kondisi kerja yang penuh tekanan dapat menyebabkan penyalahgunaan perilaku yang dapat diterima antar pekerja.
- b. Penyimpangan produksi. Penyimpangan produksi merupakan kegagalan yang dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaannya secara efektif dengan cara yang seharusnya. Penyimpangan produksi biasanya lebih pasif karena tindakan yang dilakukan kurang dapat dilihat dengan jelas, tidak merusak properti dan memerlukan bukti yang jelas. Perilaku penyimpangan produksi biasanya berupa mengabaikan pekerjaan saat jam kerja, bekerja tidak sesuai tugas, tidak mampu menyelesaikan tugas dengan baik, menunda-nunda pekerjaan.
- c. Sabotase. Sabotase merupakan perilaku sengaja menghancurkan sesuatu atau properti milik organisasi dan tidak mempergunakan fasilitas milik organisasi dengan sebagaimana mestinya. Perilaku sabotase memungkinkan pegawai untuk dikenakan sanksi oleh organisasi karena perilaku sabotase merupakan perilaku yang aktif yang berdampak

merugikan organisasi dengan merusak properti dan akan ditindak tergantung beratnya kerusakan yang dilakukan. Perilaku sabotase dapat berupa merusak komputer milik organisasi, merusak alat transportasi milik organisasi, dan membiarkan ruangan kerja yang kotor.

d. Pencurian. Pencurian merupakan perilaku menyimpang yang bersifat mengambil atau mencuri barang milik organisasi dan tidak mengembalikannya. Pencurian yang dilakukan oleh pegawai merupakan masalah besar bagi organisasi karena sebagian besar pegawai melakukan tindakan pencurian disebabkan oleh banyak faktor. Kebanyakan pegawai melakukan tindak pencurian tidak untuk membahayakan organisasi tetapi untuk mencapai keuntungan ekonomi yang diinginkan dengan anggapan bahwa organisasi tersebut tidak adil kepada pegawainya. Perilaku pencurian oleh pegawai biasanya berupa membawa barang milik organisasi tanpa izin dan mengambil uang milik organisasi.

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

Sedangkan Gruys dan Sackett (2013:35), mengemukakan aspek-aspek dari perilaku kerja kontraproduktif, yaitu:

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

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

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diungkapkan di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang dilakukan oleh individu baik secara sengaja ataupun tidak sengaja yang dapat bertentangan serta menghambat organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini membahas tentang variabel yang paling berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas, yaitu keadilan organisasional dan stres kerja serta satu variabel intervening, yaitu kepuasan kerja untuk mengetahui pengaruhnya terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Sebanyak tujuh hipotesis dikembangkan dan diuji dengan metode Structural

Equation Modelling (SEM) dan dibantu dengan software SmartPLS 4.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan temuan-temuan pada karakteristik responden yang diringkas menggunakan statistik deskriptif. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan dengan persentase sebesar 64%. Adapun mayoritas responden berada pada rentang usia 41 – 50 tahun dengan persentase sebesar 34,67%. Selanjutnya mayoritas responden memiliki masa kerja 6 – 10 tahun dengan persentase sebesar 40%. Yang terakhir mayoritas responden berlatar belakang pendidikan S1 dengan persentase 64%. Dari hasil uji analisis deskriptif diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner pada variabel keadilan organisasional dengan persentase 49%, variabel stres kerja dengan persentase 52%, variabel kepuasan kerja dengan persentase 49% dan variabel perilaku kerja kontraproduktif dengan persentase 51%.

Berdasarkan analisis model pengukuran (outer model), dari hasil uji convergent validity diketahui bahwa seluruh nilai loading factor pada indikator variabel keadilan organisasional, stres kerja, kepuasan kerja dan perilaku kerja kontraproduktif memiliki nilai loading lebih besar dari 0,70 atau memiliki tingkat validitas yang tinggi sehingga memenuhi convergent validity. Selanjutnya pada uji discriminant validity, nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstruk pada variabel X1, X2, Z dan Y lebih besar dari pada nilai cross loading-nya. Hal ini berarti konstruk atau variabel laten memiliki discriminant validity yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik dari pada indikator di blok lainnya.

Hasil uji average variance extracted (AVE) diketahui masing-masing konstruk menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50. Nilai AVE variabel keadilan organisasional sebesar 0,608, variabel stres kerja sebesar 0,601, variabel kepuasan kerja sebesar 0,602, dan variabel perilaku kerja kontraproduktif sebesar 0,548. Hal tersebut menunjukkan nilai AVE terbesar terdapat pada variabel keadilan organisasional dengan nilai 0,608, dan nilai AVE terkecil terdapat pada variabel perilaku kerja kontraproduktif dengan nilai 0,548. Nilai tersebut sudah memenuhi persyaratan sesuai dengan batas nilai minimum AVE yang ditentukan, yaitu 0,50.

Kemudian dari hasil uji composite reliability menunjukkan nilai composite reliability untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai composite reliability variabel keadilan organisasional sebesar 0,949, variabel stres kerja sebesar 0,947, variabel kepuasan kerja sebesar 0,948, dan variabel perilaku kerja kontraproduktif sebesar 0,936. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

Adapun dari hasil uji cronbach alpha menunjukkan nilai cronbach alpha untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,70. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai cronbach alpha variabel keadilan organisasional sebesar 0,941, variabel stres kerja sebesar 0,939, variabel kepuasan kerja sebesar 0,940, dan variabel perilaku kerja kontraproduktif sebesar 0,926. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

Selanjutnya berdasarkan analisis model struktural (inner model), didapat hasil nilai path coefficient keadilan organisasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebesar 0,393, nilai path coefficient stres kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebesar 0,075, nilai path coefficient keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,445, nilai path coefficient stres kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,317, dan nilai path coefficient kepuasan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebesar -0,562. Dari hasil tersebut maka nilai path coefficient terbesar ditunjukkan oleh pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja sebesar 0,445, dan nilai path coefficient yang terkecil ditunjukkan oleh pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebesar -0,562. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas path coefficient dalam model ini memiliki nilai yang positif dan hanya satu yang memiliki nilai yang negatif.

Sementara itu pada uji determinasi, konstruk kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasional dan stres kerja sebesar 0,526 atau 52,6%, sedangkan sisanya sebesar 47,4% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Kemudian konstruk perilaku kerja kontraproduktif dapat dijelaskan oleh variabel keadilan organisasional, stres kerja dan kepuasan kerja sebesar 0,157 atau 15,7%, sedangkan sisanya sebesar 84,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Uraian tersebut menunjukkan bahwa nilai R-Square kepuasan kerja lebih besar dari nilai R-Square perilaku kerja kontraproduktif ($0,562 > 0,157$).

Dari hasil uji goodness of fit diketahui nilai Q-Square sebesar 0,667. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan

oleh model penelitian adalah sebesar 66,7%. Sedangkan sisanya sebesar 33,3% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.

Evaluasi inner model yang terakhir adalah uji hipotesis atau uji T-Statistics. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa keadilan organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, karena nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah 1,227 dengan nilai P-Values 0,220. Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan stres kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, karena nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 0,249 dengan nilai P-Values 0,803. Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan keadilan organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, karena nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 2,573 dengan nilai P-Values 0,010. Hasil uji hipotesis keempat menunjukkan stres kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, karena nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 1,901 dengan nilai P-Values 0,057. Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan stres kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, karena nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 2,653 dengan nilai P-Values 0,008. Hasil uji hipotesis keenam menunjukkan kepuasan kerja tidak dapat mengintervening pengaruh keadilan organisasional terhadap perilaku kerja kontraproduktif, karena nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 1,760 dengan nilai P-Values 0,078. Hasil uji hipotesis ketujuh menunjukkan kepuasan kerja tidak dapat

mengintervening pengaruh stres kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif, karena nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 1,393 dengan nilai P-Values 0,164.

Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat diketahui hanya uji hipotesis ketiga (pengaruh keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja) dan uji hipotesis kelima (pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif) yang diterima karena memiliki nilai T-Statistics lebih besar dari t-tabel (1,96) dan nilai P-Values lebih kecil dari 0,05. Sisanya hipotesis pertama, kedua, keempat, keenam, dan ketujuh ditolak, karena memiliki nilai T-Statistics lebih kecil dari t-tabel (1,96) dan nilai P-Values lebih besar dari 0,05. Hasil uji hipotesis tersebut menunjukkan bahwa keadilan organisasional yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan. Selanjutnya kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dapat menurunkan tingkat perilaku kerja kontraproduktif yang dilakukan pegawai pada Direktorat Jenderal Pemeriksaan Keuangan Negara III Badan Pemeriksa Keuangan.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan variabel keadilan organisasional secara positif berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan nilai 0,393. Kemudian nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 1,227 dengan nilai P-Values 0,220. Hasil tersebut dikatakan tidak signifikan karena nilai t-statistik lebih kecil dari t-tabel (1,227 < 1,96) dan nilai p-value lebih besar dari 0,05 (0,220 > 0,05).

Hasil penelitian menunjukkan variabel stres kerja secara positif berpengaruh terhadap perilaku kerja

kontraproduktif dengan nilai 0,075. Kemudian nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 0,249 dengan nilai P-Values 0,803. Hasil tersebut dikatakan tidak signifikan karena nilai T-Statistics lebih kecil dari t-tabel (0,249 < 1,96) dan nilai P-Values lebih besar dari 0,05 (0,803 > 0,05).

Hasil penelitian menunjukkan variabel keadilan organisasional secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,445. Kemudian nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 2,573 dengan nilai P-Values 0,010. Hasil tersebut dikatakan signifikan karena nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel (2,573 > 1,96) dan nilai p-value lebih kecil dari 0,05 (0,010 < 0,05).

Hasil penelitian menunjukkan variabel stres kerja secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan nilai 0,317. Kemudian nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 1,901 dengan nilai P-Values 0,057. Hasil tersebut dikatakan tidak signifikan karena nilai T-Statistics lebih kecil dari t-tabel (1,901 < 1,96) dan nilai P-Values lebih besar dari 0,05 (0,057 > 0,05).

Hasil penelitian menunjukkan variabel kepuasan kerja secara negatif berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan nilai -0,562. Kemudian nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 2,653 dengan nilai P-Values 0,008. Hasil tersebut dikatakan signifikan karena nilai T-Statistics lebih besar dari t-tabel (2,653 > 1,96) dan nilai P-Values lebih kecil dari 0,05 (0,008 < 0,05).

Hasil penelitian menunjukkan variabel keadilan organisasional secara negatif berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan nilai -0,250. Kemudian nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 1,760 dengan nilai P-Values

0,078. Hasil tersebut dikatakan tidak signifikan karena nilai T-Statistics lebih kecil dari t-tabel ($1,760 < 1,96$) dan nilai P-Values lebih besar dari 0,05 ($0,078 > 0,05$).

Hasil penelitian menunjukkan variabel stres kerja secara negatif berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan nilai -0,178. Kemudian nilai T-Statistics yang dihasilkan adalah sebesar 1,393 dengan nilai P-Values 0,164. Hasil tersebut dikatakan tidak signifikan karena nilai T-Statistics lebih kecil dari t-tabel ($1,393 < 1,96$) dan nilai P-Values lebih besar dari 0,05 ($0,164 > 0,05$).

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. (2018). Manajemen Sumberdaya Manusia Teori Konsep dan Indikator. Pekanbaru: Zanaf Publishing.
- Ahmad, Mauledy. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Pada Badan Kesbangpol Kabupaten Kerinci. Jurnal Apresiasi Ekonomi. Vol. 8, No. 2. 321-329.
- Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K., & Viswesvaran, C. (2015). Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology. Journal Personnel Psychology. Vol. 1, No. 1. London: Sage.
- Ashadi, Edi., M. Zahari, dan Sudirman. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja ASN Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Merangin. J-MAS: Jurnal Manajemen dan Sains. Vol. 9, No. 1. 222-225.
- Asih, Gusti Yuli., Hardani Widhiastuti dan Rusmalia Dewi. (2018). Stress Kerja. Semarang: Semarang University Press.
- Budiman. (2015). Pengaruh Kualitas Hubungan Antara Atasan-Bawahan Terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif. Jurnal Psikologi Islami. Vol. 1, No. 2. 35-41.
- Creswell, J.W. (2015). Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed) Edisi Revisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Destriana, Ni Putu Eva dan Sagung Kartika Dewi. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Work Stress Terhadap Counterproductive Work Behavior. E-Jurnal Manajemen. Vol. 10, No. 11. 1051-1075.
- Fahmi, Irham. (2016). Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ghozali, Imam. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26. Edisi 10. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. dan R.A. Baron. (2013). Behavior in Organization. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gruys, Melissa L. & Paul R. Sackett. (2013). Investigating The Dimensionality of Counterproductive Work Behaviour. International Journal of Selection and Assesment. Vol. 11, No. 1. 30-42.
- Hamali, Arif Yusuf. (2018). Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: PT Buku Seru.
- Hambali, Adang. (2015). Psikologi Industri Organisasi. Bandung: CV Pustaka Setia.