

Hubungan Keadilan Distributif Dan Perilaku Kerja Kontraproduktif Pada Karyawan Indomaret Di Kota Bengkulu

Anggri Puspita Sari
Slamet Widodo

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bengkulu

Abstract: *The fact that there is still work in the field that can hamper the performance of human resources, such as contraproductive behavior. Behavioral contraproductive behavior is a serious problem that can also harm the organization as a whole. At Indomaret in Kota Bengkulu it self, some time ago there had been cases of price differences listed on the shelf of goods and on the scanner machine connected at the checkout counter. In addition, the cashier there is a mistake to record the goods purchased by consumers into two pieces causing a double payment. The purpose of this study is to determine the relationship of distributive justice and contraproductive work behavior on Indomaret employees in the city of Bengkulu. The sample of research is Indomaret employee in Bengkulu city. Data collection technique in this research is hand delivery by using questionnaire. The data has been collected and then analyzed using qualitative analysis approach. The result of research shows that there is a negative correlation between distributive justice and contraproductive work behavior to Indomaret employees. The relationship between distributive justice and contraproductive work behavior which is a negative relationship means that if distributive justice is perceived by the employee, then the likelihood of employees engaging with contraproductive behavior will be small.*

Keywords: *Distributive justice, contraproductive work Behavior, Store leader, Indomaret Employee.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kesuksesan dalam lingkungan organisasi perusahaan yang kompetitif membutuhkan SDM yang kompeten dalam rangka mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Pada era *knowledge-based global economy* seperti saat ini, hampir 80% nilai dalam sebuah perusahaan berasal dari *intangibile assets* seperti *human capital* (Kaplan dan Nortnon, 2006). SDM yang berkualitas memiliki empat karakter, yaitu: 1) *Competence*, 2) *Commitment*, 3) *Cost-effectiveness*, dan 4) *Congruence of goals* (Lako dan Sumaryanti, 2002). Keempat karakter ini pada gilirannya akan

menghasilkan kinerja yang maksimal dan akan sangat dipengaruhi oleh perilaku kerja yang mendukung.

Indomaret di Kota Bengkulu, beberapa waktu lalu sempat terjadi kasus mengenai perbedaan harga yang tertera pada rak barang dan pada mesin *scanner* yang terhubung di meja kasir. Selain itu, kasir ada yang melakukan kekeliruan dengan mencatat barang yang dibeli konsumen menjadi dua buah sehingga menyebabkan terjadi *double payment*. Dugaan sementara ini disebabkan adanya perilaku kerja kontraproduktif di diri karyawan sehingga terjadi kasus yang tak hanya merugikan konsumen, tetapi juga merugikan perusahaan. Salah satu yang mempengaruhi perilaku kerja kontraproduktif adalah keadilan organisasi. Keadilan didalam organisasi merupakan hal yang penting karena dapat menjadi penentu perilaku seseorang dalam organisasi (Harder dalam Afianto, 2012). Salah satu keadilan dalam organisasi ialah keadilan distributif. Skarlicki dan Folger (dalam Pareke, 2002) menemukan bahwa ketika karyawan merasa ada keadilan distributif maka para karyawan cenderung memberikan reaksi-reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen. Sebaliknya ketidakadilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan atau proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa izin dan lain sebagainya.

Permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah: bagaimana hubungan keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan Indomaret di kota Bengkulu. Sedangkan secara umum penelitian ini adalah: bertujuan untuk mengetahui hubungan keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan Indomaret di kota Bengkulu.

TINJAUAN PUSTAKA

Keadilan Organisasi

Colquitt (2001) membagi keadilan organisasi menjadi tiga yaitu: keadilan distributif (*distributive justice*), keadilan prosedural (*procedural justice*) dan keadilan interaksional (*interpersonal justice*). Keadilan distributif adalah seberapa jauh keluaran yang diperoleh individu sesuai dengan apa yang sudah dilakukan. Keadilan prosedural adalah suatu keadilan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan. Keadilan interaksional melibatkan kualitas perlakuan pengalaman interpersonal karyawan ketika prosedur dilaksanakan.

Keadilan Distributif

Keadilan distributif adalah seberapa jauh keluaran yang diperoleh individu sesuai dengan apa yang sudah dilakukan (Colquitt, 2001). Keadilan distributif mengacu kepada persepsi keadilan yang berhubungan dengan pembagian hasil yang diterima. Landy dan Conte (2010) mendefinisikan keadilan distributif sebagai keadilan yang dirasakan dari alokasi hasil atau imbalan kepada anggota organisasi.

Keadilan distributif mempunyai beberapa pengaruh terhadap anggota organisasi. Menurut Raza, Rana, Qadir dan Rana (2013) keadilan distributif memiliki hubungan dengan komitmen organisasi. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa setiap kali merasa keadilan distributif maka karyawan akan lebih berkomitmen. Hasmarini dan Yuniawan (2008) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin karyawan merasa keadilan atas pengalokasian imbalan di perusahaan kepada para karyawannya maka akan semakin puas mereka atas pekerjaan mereka, begitu sebaliknya.

Skarlicki dan Folger (dalam Pareke, 2002) menemukan bahwa ketidakadilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan atau proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa izin dan lain sebagainya. Sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang mereka terima, maka para karyawan cenderung memberikan reaksi-reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen. Berdasarkan penjelasan dari beberapa pendapat tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa dampak adanya keadilan distributif maka karyawan akan memiliki komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sebaliknya ketidakadilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan atau proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa izin dan lain sebagainya.

Perilaku Kerja Kontraproduktif

Menurut Penney dan Spector (2005) pengertian perilaku kerja kontraproduktif mengacu pada perilaku kerja menyimpang karyawan yang merugikan organisasi maupun anggota organisasi. Perilaku kerja kontraproduktif didefinisikan sebagai tindakan sukarela yang berniat untuk menyakiti atau mempengaruhi organisasi atau orang-orang dalam organisasi (Spector dan Fox dalam Roxana, 2013). Perilaku kerja kontraproduktif pada dasarnya adalah perilaku yang dilakukan secara sengaja yang bisa merugikan kepentingan organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menyakiti karyawan yang akhirnya mengurangi efektivitas mereka (McShane dan Glinow dalam Bibi, Karim & Din 2013). Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja kontraproduktif adalah perilaku yang dilakukan secara sengaja oleh karyawan dimana perilaku tersebut bertentangan dengan kepentingan organisasi yang berdampak merugikan organisasi dan anggota organisasi.

Dinamika Hubungan Antara Keadilan Distributif dan Perilaku Kerja Kontraproduktif

Landy dan Conte (2010) menyatakan bahwa keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan dari alokasi hasil atau imbalan kepada anggota organisasi. Menurut Greenberg dan Colquitt (dalam Nurfianti dan Handoyo, 2013)

ketika *outcome* dialokasikan, individu sering membuat penilaian apakah hasil yang diterima adil atau tidak. Penilaian ini disebut sebagai penilaian keadilan distributif, karena hal ini merupakan sebuah assesment tentang bagaimana sumber daya didistribusikan atau dialokasikan kepada individu. Cropanzo,

Bowen dan Gililand (dalam Usmani dan Jamal, 2013) membagi keadilan distributif kedalam tiga komponen, yaitu: kewajaran (*equity*), persamaan (*equality*), dan kebutuhan (*need*). Kewajaran yaitu menghargai karyawan berdasarkan kontribusinya, persamaan yaitu memberikan kompensasi kepada setiap karyawan yang secara garis besar sama, dan kebutuhan yaitu menyediakan benefit berdasarkan pada kebutuhan personal seseorang. Keadilan distributif berfokus pada persepsi seseorang tentang adil atau tidaknya *outcome* atau hasil yang mereka terima (Handi & Suhariandi dalam Febriani & Nurtjahjanti, 2006).

Menurut Raza, Rana, Qadir dan Rana, (2013) keadilan distributif memiliki dampak terhadap komitmen organisasi. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa setiap kali ada penggunaan adil keadilan distributif maka karyawan akan lebih berkomitmen untuk organisasi. Menurut Rifai, Begley, dan Pillai dalam (Hasmarini & Yuniawan, 2008) yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Hasmarini dan Yuniawan (2008) menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin karyawan merasa keadilan atas pengalokasian imbalan di perusahaan kepada para karyawannya maka akan semakin puas mereka atas pekerjaan mereka, begitu sebaliknya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramamoorthy, Flood dan Pareke yang menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif (dalam Hasmarini dan Yuniawan 2008). Penelitian serupa juga dilakukan oleh Hasmarini dan Yuniawan (2008) dimana hasil tersebut menyatakan bahwa keadilan distributif berpengaruh terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa jika karyawan merasa adil terhadap pengalokasian imbalan pada perusahaan, maka mereka akan cenderung setia pada perusahaan karena telah memiliki keterkaitan emosional dengan perusahaan dan merasa bahwa perusahaan tersebut sesuai dengan nilai dan tujuan mereka. Skarlicki dan Folger (dalam Pareke, 2002) menemukan bahwa ketidakadilan dalam pendistribusian hasil-hasil organisasi akan mendorong karyawan untuk melakukan tindakan-tindakan balas dendam (*retaliatory behavior*), seperti tindakan merusak peralatan atau proses kerja, mengambil perlengkapan tanpa izin dan lain sebagainya. Sebaliknya, apabila karyawan mempersepsikan bahwa kontribusi mereka terhadap organisasi seimbang dengan imbalan yang mereka terima, maka para karyawan cenderung memberikan reaksi-reaksi positif seperti kepuasan dan komitmen.

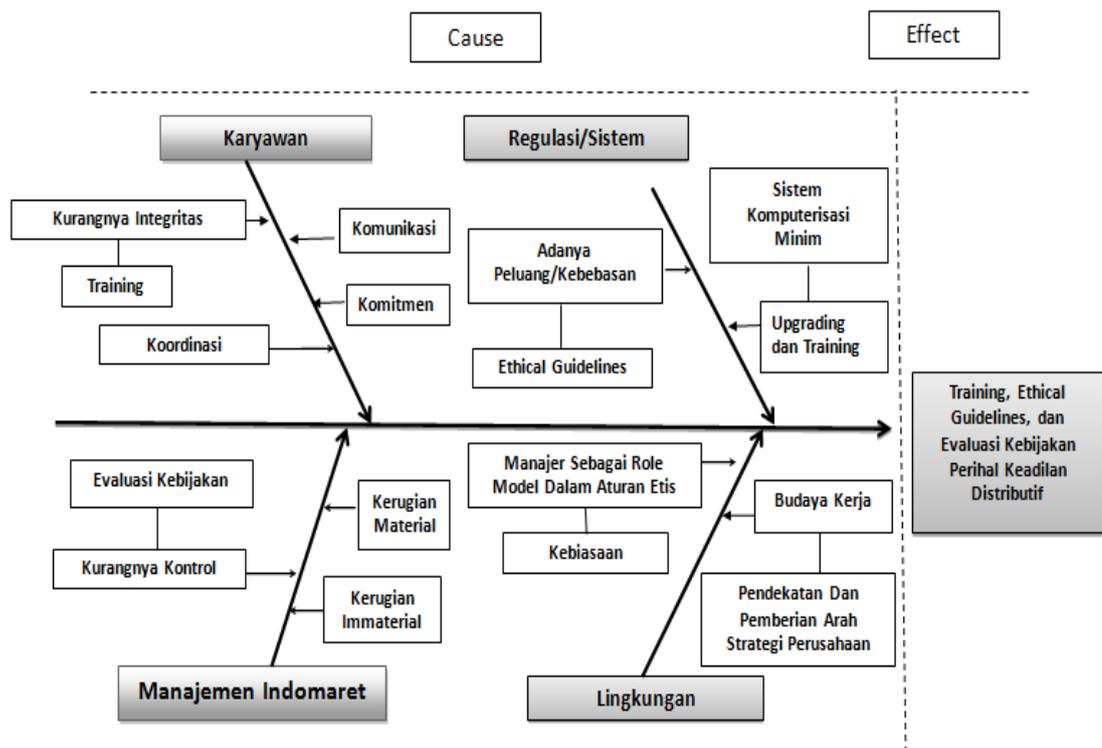
Perilaku merusak peralatan, mengambil perlengkapan organisasi milik sendiri merupakan perilaku yang termasuk dalam perilaku kerja kontraproduktif. Beberapa perilaku kerja kontraproduktif yaitu : memakai barang-barang perusahaan untuk kepentingan pribadi, mencuri properti perusahaan, datang terlambat, mengambil terlalu banyak waktu untuk beristirahat, agresi verbal dan non verbal, pelecehan

seksual, dan bergosip (Robbinson dan Benet dalam Keloway, Francis, Prosser, dan Cameron, 2010).

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif atau naturalistik karena dilakukan pada kondisi yang alamiah. Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Obyek alamiah yang dimaksud oleh Sugiyono (2013) adalah obyek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki obyek, setelah berada di obyek dan setelah keluar dari obyek relatif tidak berubah.



Kerangka alur pikir penelitian: "Hubungan Keadilan distributif dan Perilaku Kerja Kontraproduktif Pada Karyawan Indomaret Di Kota Bengkulu" dapat dilihat pada gambar fishbond berikut ini.

Definisi operasional

1. Keadilan Distributif

Keadilan distributif merupakan bagian dari keadilan organisasi. Keadilan distributif merupakan pembagian hak/imbalan jasa karyawan Indomaret di Kota Bengkulu yang disesuaikan dengan beban dan tanggung jawab pada tiap-tiap jenis pekerjaan yang telah diselesaikan. Oleh sebab itu keadilan distributif memiliki tiga kata kunci yang paling penting yaitu keadilan (*fairness*), input/usaha (*effort*), dan imbalan jasa/upah.

2. Perilaku Kerja Kontraproduktif

Perilaku kerja merupakan segala kemampuan maupun keahlian dan perilaku atau tindakan yang dilakukan karyawan Indomaret di Kota Bengkulu pada lingkup pekerjaan dan tempat kerja mereka.

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan segala perilaku/tindakan karyawan Indomaret di Kota Bengkulu yang tidak sesuai etika kerja dan merugikan pihak perusahaan. Perilaku ini antara lain seperti mencuri (korupsi), melakukan sabotase, pemerasan, penyuapan, dan tindakan menyerang pihak lain.

Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah *Hand Delivery* dengan menggunakan kuesioner dan wawancara pada karyawan Indomaret di Kota Bengkulu. *Hand Delivery* adalah metode pengumpulan data yang diambil langsung oleh peneliti dari seluruh responden yang ada secara kolektif (Sugiyono, 2009). Kuesioner merupakan alat teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Iskandar, 2008). Sedangkan wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Esterberg dalam Sugiyono, 2009).

Metode Analisis

Analisis data dilakukan secara simultan bersamaan proses pengumpulan data (*on going analysis*) dengan menggunakan metode *diskriptif kualitatif*. Dalam kaitannya dengan informasi mengenai hubungan tingkat keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif pada karyawan Indomaret di Kota Bengkulu, akan digunakan Skala Likert pada setiap indikator masing-masing variabel. Untuk menghitung besarnya hubungan keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif karyawan

Indomaret di Kota Bengkulu, menggunakan alat analisa *distribusi frekuensi* yang berlaku dalam penelitian kualitatif.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik karyawan Indomaret di Kota Bengkulu dapat ditinjau dari beberapa aspek, seperti umur, pendidikan terakhir, jenis pekerjaan, pendapatan per bulan, dan lama masa kerja. Berikut penjelasan ringkas tentang profil masyarakat.

Tabel 1.1 Karakteristik Responden Karyawan Indomaret di Kota Bengkulu

No	Karakteristik Responden	Uraian	Jumlah	Persentase
1	Umur	18 - 25 tahun	25	65,8%
		26 - 30 tahun	12	31,6 %
		31 - 35 tahun	1	2,6 %
		> 36 tahun	0	0 %
	Jumlah		38 orang	100 %
2	Pendidikan Terakhir	SMA	26	68,4 %
		Diploma	9	23,7 %
		Sarjana	3	7,9 %
	Jumlah		38 orang	100 %
3	Jenis Pekerjaan	<i>Store Leader</i>	6	15,8 %
		<i>Assistant Store Leader</i>	4	10,5 %
		MD	7	18,4 %
		Pramuniaga	9	23,7 %
		Kasir	12	31,6 %
	Jumlah		38 orang	100 %
4	Pendapatan per bulan	Rp 1.000.000 – Rp 2.000.000	28	73,7 %
		Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000	10	26,3 %
		>Rp 3.000.000	0	0 %
	Jumlah		38 orang	100%
5	Lama Kerja	0 tahun – 1 tahun	13	34,2 %
		1 tahun – 2 tahun	20	52,6 %
		> 2 tahun	5	13,2 %
	Jumlah		38 orang	100 %

(Sumber: Pengolahan data, 2017)

Berdasarkan tabel 1.1 karakteristik responden dari segi umur, mayoritas responden karyawan Indomaret di Kota Bengkulu berada pada usia yang tergolong angkatan kerja yang masih produktif, yaitu memiliki umur 18 tahun – 25 tahun sebanyak 25 orang. Ini menunjukkan semangat kerja dan vitalitas tenaga untuk bekerja yang

sangat baik sehingga dapat mengikuti dengan baik semua sistem maupun budaya kerja Indomaret.

Karakteristik responden dari tingkat pendidikan yang dimiliki, mayoritas responden rata-rata telah menamatkan pendidikan sekolah menengah atas yakni sebesar 68,4 %, diploma sebanyak 23,7 %, dan sarjana sebanyak 7,9 %. Secara umum, karyawan Indomaret di Kota Bengkulu telah memiliki pendidikan yang cukup baik dimana rata-rata telah menyelesaikan pendidikan hingga bangku SMA. Indomaret juga tidak menetapkan standar syarat untuk bekerja menjadi karyawan harus berpendidikan sarjana (S1).

Jenis pekerjaan responden pada tiap gerai Indomaret terbagi atas 5 posisi dan masing-masing memiliki 7 (tujuh) – 8 (delapan) orang karyawan. *Store Leader*, *Assistant Store Leader*, *Merchandiser Display* (MD), pramuniaga, dan kasir. Posisi paling atas merupakan *Store Leader* yang dari 38 responden terdapat 6 *Store Leader*, *Asst. Store Leader* sebanyak 4 orang, MD sebanyak 7 orang, pramuniaga sebanyak 9 orang dan kasir sebanyak 12 orang.

Kemudian dari pendapatan perbulan, untuk gaji Rp 1.000.000 – Rp 2.000.000 terdapat 28 orang (MD, pramuniaga, dan kasir) dan gaji Rp 2.000.000 – Rp 3.000.000 sebanyak 10 orang (*Store Leader* dan *Assistant Store Leader*). Gaji bulanan ini juga ditambah dengan bonus. Bonus lembur per hari Rp 50.000, bonus libur sekitar Rp 200.000, dan bonus lebaran untuk karyawan yang bekerja minimal 1 tahun mendapat bonus 1 bulan gaji.

Selanjutnya di lihat dari pengalaman kerja, karyawan yang memiliki pengalaman kerja 0 tahun – 1 tahun terdapat sebanyak 13 orang, 1 tahun – 2 tahun sebanyak 20 orang, dan > 2 tahun sebanyak 5 orang. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja karyawan Indomaret masih relatif banyak yang baru dan belum lama bekerja.

PEMBAHASAN

Keadilan Distributif Karyawan Indomaret di Kota Bengkulu

Berdasarkan hasil pengambilan data di lapangan melalui penyebaran kuesioner, terlihat bahwa secara keseluruhan karyawan Indomaret di Kota Bengkulu menilai bahwa pemberian imbalan/upah telah sesuai dengan beban pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Ini berarti pihak Indomaret telah secara adil membagi upah bagi para karyawannya yang telah disesuaikan dengan informasi-informasi seperti latar belakang pendidikan, jenis pekerjaan, jam kerja, dan lain-lain.

Secara lebih spesifik, item pernyataan yang memiliki nilai paling besar terdapat pada item yang menyatakan bahwa pendapatan yang diterima karyawan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Ini menunjukkan bahwa Indomaret telah

mempertimbangkan matang-matang kesulitan suatu tugas dan beban pekerjaan yang kemudian di akumulasikan dengan jumlah imbalan tertentu.

Item lain yang juga memiliki nilai yang paling tinggi ada pada item yang menyatakan bahwa kompensasi yang diberikan telah menumbuhkan semangat kerja pada diri karyawan. Kembali lagi pada item pernyataan yang dijabarkan diatas sebelumnya, dengan kompensasi/imbalan yang dirasa telah adil baik secara jumlah maupun jika dibandingkan dengan tugas pekerjaannya, secara berkesinambungan ternyata rasa keadilan ini telah memupuk semangat kerja pada diri karyawan.

Namun keadilan ini tidak terlepas hanya pada gaji bulanan tunggal semata. Melalui wawancara dengan *Assistant Store Leader R* terungkap bahwa Indomaret juga turut memberikan bonus lain disamping gaji bulanan: *"gaji per bulan alhamdulillah mulai dari kasir, pramuniaga sampai kepala toko (Store Leader) memang sudah standar UMR Bengkulu. Nah untuk bonus jelas ada. Kalau kami kerja lembur itu dikasih bonus Rp 50.000 per hari, kalau masuk di hari libur raya juga ada bonusnya, bisa sampai Rp 200.000. Bonus tahunan kami tidak ada, cuma ada bonus THR memang. Untuk THR ini hitungannya beda-beda, misalnya saya ini asisten yang sudah sampai 1 tahun kerja di Indomaret nah THR saya itu satu bulan gaji. Kalau ada kasir misalnya yang baru berapa bulan masuk nah lain lagi, mungkin sekitar Rp 700.000 sampai Rp 1.000.000. Alhamdulillah cukup lah gaji dan bonusnya kerja di Indomaret ini"*.

Semangat kerja yang tumbuh atas imbalan yang telah memadai ini juga dipupuk oleh jadwal kerja yang adil dan jatah waktu istirahat yang fleksibel. Seperti hasil wawancara dengan kasir M: *"hari ini kan saya masuk shift pagi nih dari jam 7 pagi sampai jam 3 siang kan, besok gantian masuk jadwal shift siang. Dan shift juga bisa di rolling dengan kawan kalau misal ada urusan penting, tapi ada hitungannya mbak dan itu harus seizin kepala toko atau asisten. Kami kan masuk 6 hari kerja seminggu, jadi ada 1 hari kami bisa ambil libur. Kalau waktu istirahat sih tidak ada peraturan yang tertulis, jadi fleksibel saja. Kalau saya mau sholat atau makan siang, ya saya bisa istirahat dan gantian jaga dengan kawan lain"*.

Nilai terendah pada keadilan distribusif ini terlihat pada item yang menyatakan bahwa beban pekerjaan yang diberikan telah cukup adil. Ini menunjukkan bahwa karyawan berpersepsi beban kerja mereka melampaui batas kemampuan atau keahlian yang mereka punya. Hal ini terjadi mayoritas pada karyawan perempuan yang secara tenaga sering kali kalah dengan laki-laki. Seperti hasil wawancara dengan kasir M: *"memang gak enakya itu sering ya kayak gini, saya kan shift pagi jadi setengah 7 sudah di toko karena mobil muatan (mobil yang mengangkut stok barang) kan juga pagi datangnya. Nah saya juga harus turut angkat kontainer barang yang ya jelas gak ringan lah mbak, kontainer sebesar itu, dan itu bukan satu dua kontainer, ada banyak. Kadang angkat angkat ini yang susah mbak, jadi kadang kerja juga jadi lama sedangkan harus cepat-cepat mau buka."*

Beban kerja yang dirasa belum adil seperti yang disampaikan dari hasil wawancara diatas disebabkan beberapa faktor. Salah satunya adalah dari pembagian jadwal

kerja antar shift yang memang sering kali kurang seimbang antara karyawan perempuan dan karyawan laki-laki. Ini disebabkan karyawan yang bertugas pada tiap toko juga tidak selalu seimbang jumlah karyawan perempuan dan karyawan laki-laki. Masalah beban kerja memang dapat muncul seperti yang dijabarkan dari hasil wawancara.

Perilaku kerja Kontraproduktif Karyawan Indomaret di Kota Bengkulu

Berdasarkan hasil pengambilan data di lapangan melalui penyebaran kuesioner, terlihat bahwa secara keseluruhan karyawan Indomaret di Kota Bengkulu memiliki nilai perilaku kerja kontraproduktif yang cukup rendah. Hal ini dapat mengasumsikan bahwa karyawan telah menyadari tanggung jawab dan kewajibannya, baik itu secara tertulis maupun tidak tertulis. Karyawan Indomaret telah memiliki rasa disiplin diri yang cukup baik terhadap pekerjaannya dengan tidak secara sengaja membolos kerja, datang terlambat, melakukan pencurian, melayani konsumen dengan tidak ramah, dan perilaku kerja kontraproduktif lainnya.

Secara lebih spesifik, item pernyataan yang memiliki nilai paling rendah terdapat pada item yang menyatakan bahwa datang terlambat dan sering membolos kerja merupakan hal yang wajar. Ini menunjukkan bahwa karyawan Indomaret telah memiliki kesadaran terhadap pentingnya ketepatan waktu yang mereka tunjukkan terhadap pekerjaannya. Meskipun dibalik itu, absensi karyawan memang cukup diperhatikan dengan ketat dikarenakan pembagian jadwal kerja secara shift dan menghitung jumlah karyawan per shift juga telah diperhitungkan sedemikian rupa.

Item lain yang juga memiliki nilai yang paling rendah terdapat pada item yang menyatakan bahwa karyawan menyadari kesalahannya kerap kali lalai meng-*up date* harga barang. Temuan ini cukup menarik mengingat beberapa waktu lalu kasus Indomaret yang dilaporkan karena harga barang di rak tidak sesuai dengan harga di kasir sempat mencuat di media masa Bengkulu. Melalui wawancara dengan *Store Leader S* terungkap bahwa *up dating* harga produk yang terlambat sehingga harga barang di rak berbeda dengan di kasir terjadi dikarenakan salah satunya faktor eksternal seperti sinyal. Indomaret memang telah menggunakan sistem teknologi informasi. Sejatinya sistem teknologi informasi telah terintegrasi pada setiap *point of sales* (POS) kasir di semua gerai Indomaret di seluruh Indonesia.

Ini didukung dengan hasil wawancara dengan *Store Leader S* berikut ini: *"Indomaret Bengkulu ini kan masih menginduk dengan cabang Palembang. Jadi di Bengkulu belum ada pusatnya. Apa-apa kami mengikuti cabang Palembang itu tadi. Nah jadi kami ya sangat bergantung sepenuhnya dengan sistem online. Termasuk harga produk. Harga produk yang di up date harus melalui online. Jadi up date tadi tergantung sinyal disini dan Palembang sana, kalau misal sinyal sedang jelek ya up date harga produk jadi tertunda, ya besok besok saja. Masalahnya itu ya kayak kasus*

kemarin itu, harga di rak beda sama di kasir. Padahal ya karena itu, sinyal gak bagus, jadi up date nya tertunda, sedangkan untuk up date manual juga kami gak bisa.”

Kemudian item yang menunjukkan nilai perilaku kerja kontraproduktif paling tinggi terlihat pada beberapa item, seperti pada item yang menyatakan karyawan kerap mendapat komplain dari konsumen perihal harga barang yang tidak sesuai. Item ini berhubungan dengan penjelasan diatas. Item lain yang juga menunjukkan nilai tertinggi juga terdapat pada item yang menyatakan bahwa karyawan menyadari kelalaiannya memperhatikan jika masa promo produk telah habis dan sering lalai dalam menginput jumlah barang yang dibeli lebih banyak dari yang sesungguhnya dibeli. Hal ini terjadi diakibatkan murni karena kelalaian karyawan itu sendiri. Selain itu memang tidak dipungkiri, masih kurangnya *training* yang diberikan juga menjadi penyebab permasalahan tersebut dapat terjadi. Hal ini ditambah lagi dengan persoalan training juga harus langsung ke cabang Palembang selama setidaknya satu bulan atau lebih, sedangkan pekerjaan di gerai di Bengkulu tidak bisa terlalu lama dibiarkan kosong.

Hubungan Keadilan Distributif dan Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan Indomaret di Kota Bengkulu

Berdasarkan analisis distribusi frekuensi yang telah dilakukan, terdapat hubungan negatif antara keadilan distributif dengan perilaku kerja kontraproduktif. Ini terlihat dari hasil analisis nilai pada distribusi frekuensi. Hubungan antara keadilan distributif dengan perilaku kerja kontraproduktif yang merupakan hubungan negatif mempunyai arti apabila keadilan distributif yang dirasakan karyawan tinggi, maka kemungkinan karyawan terlibat dengan perilaku kerja kontraproduktif akan kecil. Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang didapatkan oleh seseorang. Ketika *reward* dialokasikan atau keputusan dibuat, orang sering membuat penilaian apakah hasil yang diperoleh adil atautidak.

Penilaian ini di sebut sebagai penilaian keadilan distributif, karena hal ini merupakan sebuah *assesment* tentang bagaimana sumber daya di distribusikan atau dialokasikan untuk individu (Greenberg & Colquitt dalam Nurfianti & Handoyo, 2013). Karyawan yang merasakan adanya keadilan distributif akan cenderung merasa puas, menunjukkan kinerja yang baik, dan berperilaku sejalan dengan tujuan organisasi (Fox, Spector, & Miles dalam Nurfianti dan Handoyo, 2013). Namun apabila karyawan tidak merasakan adanya keadilan distributif, mereka akan cenderung merasa tidak puas, adanya keinginan yang lebih tinggi untuk keluar dari pekerjaan, dan bertindak secara kontraproduktif ketika bekerja

Nilai untuk keadilan distributif yang didapatkan dari hasil analisis kuesioner cukup bervariasi, namun kebanyakan berada pada kategori sedang cenderung tinggi. Karyawan yang memiliki skor keadilan distributif yang tinggi, cenderung memiliki perilaku kerja kontraproduktif yang rendah. Hanya saja terdapat beberapa

karyawan yang memiliki skor keadilan distributif yang tinggi, tetapi juga memiliki skor perilaku kerja kontraproduktif yang sedang cenderung tinggi.

Berdasarkan data demografis dari subjek penelitian, dapat dilihat bahwa karyawan yang memiliki skor keadilan distributif yang tinggi memiliki masa kerja yang cukup lama, yakni diatas 1 tahun. Sedangkan karyawan yang memiliki skor keadilan distributif yang tidak tinggi rata-rata memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini masa kerja memiliki pengaruh terhadap keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, sehingga dapat disimpulkan:

Hasil analisis distribusi frekuensi menunjukkan adanya hubungan negatif antara keadilan distributif dengan perilaku kerja kontraproduktif pada Karyawan Indomaret. Ini terlihat dari hasil analisis nilai pada tabel distribusi frekuensi. Hubungan antara keadilan distributif dengan perilaku kerja kontraproduktif yang merupakan hubungan negatif mempunyai arti apabila keadilan distributif yang dirasakan karyawan tinggi, maka kemungkinan karyawan terlibat dengan perilaku kerja kontraproduktif akan kecil. Keadilan distributif mengacu pada keadilan yang dirasakan dari hasil yang didapatkan oleh seseorang. Ketika suatu imbalan diberikan, orang sering membuat penilaian apakah hasil yang diperoleh adil ataukah tidak.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan, beberapa saran yang dapat dipertimbangkan berkaitan dengan fenomena keadilan distributif dan perilaku kerja kontraproduktif, yakni:

1. Secara keseluruhan keadilan distributif karyawan Indomaret di Kota Bengkulu sudah memiliki nilai yang tinggi. Tetapi pada beberapa item terdapat perbedaan nilai yang cukup rendah dan mencolok berkenaan dengan pembagian beban kerja yang dirasa masih kurang adil, terutama bagi karyawan perempuan. Pihak Indomaret hendaknya dapat meninjau kembali pembagian beban kerja ini, termasuk dengan pembagian porsi karyawan laki-laki dan perempuan di tiap gerai dapat lebih seimbang.
2. Perilaku kerja kontraproduktif karyawan Indomaret di Kota Bengkulu secara keseluruhan menunjukkan nilai yang cukup rendah. Ini berarti bahwa tingkat

perilaku kerja kontraproduktif yang notabene dapat merugikan banyak pihak berkepentingan juga cukup rendah. Namun masih ada beberapa poin yang harus mendapat perhatian bagi pihak Indomaret. Poin pertama adalah peninjauan dan pembenahan kembali akan infrastruktur yang mendukung kerja seperti menggunakan sarana sistem informasi lainnya yang lebih bisa bekerja optimal sehingga persoalan pengaduan Indomaret karena persoalan harga barang tidak terulang kembali. Kemudian hendaknya *training* dapat dimaksimalkan lagi dan terutama pembinaan serta pengawasan dapat ditingkatkan lagi, mengingat masih adanya kelalaian dari pihak karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya seperti *double input* jumlah produk yang dibeli konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Afianto, M. R. Hubungan antara Keadilan Organisasi dengan Kinerja pada Pramugari Toko. Skripsi. Fakultas Psikologi. Universitas Sanata Dharma. 2001.
- Bibi, Z., Karim, J dan Din, S. Pakistan Journal of Psychological Research. *Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence*. 2013. Vol 28 No 2, pp. 317-334.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. Journal of Work and Organizational Psychology. *Relationships between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice and Climate, Occupational Status, and Leader-Member Exchange*. 2014. Vol 45 No 8, pp 1-12.
- Colquitt, J. A. Journal of Applied Psychology. *On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of measure*. 2001. Vol 86 No 21, pp 425-446.
- Febriani, R. dan Nurtjahjanti, H. 2006. Jurnal Manajemen. *Hubungan Keadilan Organisasi dalam Merit Pay dengan Semangat Kerja Karyawan PT (PERSERO) Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Ahmad Yani Semarang*. Vol 3 No 1, pp 43-53.
- Fox, S., Spector, P.E., dan Miles, D. Journal of Vocational Behavior. *Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice : Some Mediator and Moderator Test for Autonomy and Emotions*. Vol 59 No 14, pp 291-309.
- Hasmarini, D.P. & Yuniawan, A. Jurnal Bisnis Strategi. *Pengaruh Keadilan Prosedural dan Distributif Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif*. 2008. Vol 17 No 1, pp 99-118.
- Iskandar. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*. GP Press. Jakarta. Hal 88-90.
- Kaplan, R.S., and Norton, D.P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Massachusetts. 2006. Hal 113-114.
- Keloway, E.K., Francis, L., Prosser, M., dan Cameron, J.E. Journal Human Resource

- Management Review. *Counterproductive Work Behavior as Protest*. 2010. Vol 21 No 8, pp. 18-25.
- Lako, Andreas., & Sumaryati, Anna. Jurnal Usahawan. *Optimalisasi Kinerja Korporasi Melalui Audit Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2002. Vol 17 No 5, pp 45-56.
- Landy, Frank J. dan Conte, Jeffrey M. *Work In The 21st Century: an introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley. Hoboken. 2010. Hal 89-91.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung. 2010. Hal 65-67.
- Nurfianti, A dan Handoyo, S. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi. *Hubungan Antara Keadilan Distributif dan Perilaku Kerja Kontraproduktif dengan Mengontrol Leader Member Exchange (LMX)*. 2013. Vol 2 No 03, pp 183-190.
- Pareke, F. Js. Jurnal Bisnis dan Ekonomi. *Persepsi Keadilan Organisasi dalam Penilaian Kinerja: Sebuah Penilaian Empiris*. 2002. Vol 9 No 2, pp. 183-199
- Penney, L. M., Spector, P. E., Fox, S., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. Journal of Vocational Behavior. *The Dimensionality of Counterproductivity: are all counterproductive behaviors created equal?* 2006. Vol 68 No 17, pp. 446-460.
- Raza, K., Rana, N.A., Qadir, M., dan Rana, A.M. Middle-East Journal of Scientific Research. *Relationship Between Distributive, Procedural Justice and Organizational Commitment: An Empirical Analysis on Public Sector of Pakistan*. 2013. Vol 6 No 2, pp. 878-883
- Roxana. Social and Behavioral Sciences. *Antecedents and Mediators of Employees Counterproductive Work Behavior and Intentions to Quit*. 2003. Vol 84 No 24, pp. 219-224
- Sugiyono. *Metode Penelitian dan Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta. Bandung. 2011. Hal 75-78.