



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 6498-6508

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Apakah Keadilan Distributif dan Stres Kerja Dapat Mempengaruhi Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan?

Andi Multazam Bustan¹, Herman Sjahruddin², Muhammad Irwan Nur Hamiddin³

^{1,3} Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya

² Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya

herman.sjahruddin@stiem-bongaya.ac.id, andimultazam21@gmail.com

Abstrak

Perilaku kerja kontraproduktif (counterproductive work behaviour/CWB) memainkan peran penting dalam riset sumberdaya manusia, hal ini diakibatkan karena perilaku kerja kontraproduktif memberikan dampak negatif terhadap perusahaan, CWB dapat menyebabkan kerugian finansial, menurunkan produktivitas, dan merusak reputasi perusahaan, sehingga penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kontraproduktif, seperti keadilan distributif dan stress kerja. Bahwa perusahaan yang dapat memberikan keadilan dalam pendistribusian pekerjaan kepada karyawan dan meminimalkan stress kerja yang dialami karyawan cenderung dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif sehingga CWB dapat diminimalisir. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif dan stress kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Perilaku kerja kontraproduktif (counterproductive work behaviour/CWB) merupakan isu saat ini. CWB dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan kesalahan, dan merusak kualitas pekerjaan sehingga penting untuk mengidentifikasi faktor penyebabnya yang kemudian dapat digunakan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi operasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivism yang berorientasi untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif dan stress kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada 71 karyawan PT.XYZ, Hasil analisis regresi ganda memberikan bukti bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, bahwa rendahnya keadilan distributif yang dirasakan karyawan dalam pelaksanaannya tidak memberikan efek yang nyata pada perilaku kerja kontraproduktif. Pada kausalitas lainnya ditemukan bukti bahwa stress kerja yang dialami karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Semakin tinggi stress kerja yang dialami karyawan, maka semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku kontraproduktif (berperilaku menyimpang) di tempat kerja.

Kata kunci: Keadilan Distributif, Perilaku Kerja Kontraproduktif, Stres Kerja

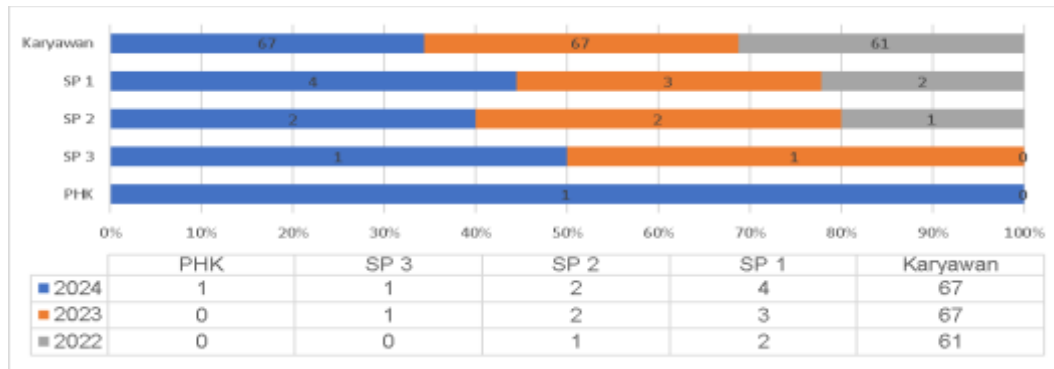
1. Latar Belakang

Perusahaan terus berusaha menjaga keberlangsungan usahanya dengan cara meningkatkan kualitas layanan dan pengiriman, PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang ekspedisi barang yang melayani pengiriman ke berbagai daerah. Agar pelanggan merasa puas dan tertarik untuk terus menggunakan jasa perusahaan. Perusahaan berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan dan mendorong mereka untuk terus menggunakan jasa perusahaan melalui peningkatan perilaku kerja karyawan. Perusahaan senantiasa berusaha memaksimalkan perilaku kerja produktif karyawan agar kinerja yang dihasilkan sesuai dengan harapan manajemen maupun pengguna jasa maka dari itu pihak manajemen menekan terjadinya perilaku kontraproduktif agar tidak merugikan perusahaan (Nawarah & Bagis, 2024). Perilaku kerja kontraproduktif merupakan bentuk penyimpangan di tempat kerja yang melanggar aturan organisasi sehingga berdampak negatif yang bisa menurunkan atau merusak reputasi perusahaan di mata publik (Rifaldi et al., 2023).

Penelitian mengenai perilaku kerja kontraproduktif sangat penting bagi perusahaan karena bertujuan untuk mengidentifikasi penyebab utama dari munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja, baik yang berasal dari faktor psikologis individu maupun dari kondisi sosial dan budaya organisasi yang tidak mendukung (Yudisthira & Sawitri, 2025). Keterkaitan antara variabel dalam penelitian ini dibangun berdasarkan *social exchange theory* (Blau, 1964; dalam Sjahruddin & Sudiro, 2013; Putra & Piartrini, 2020) bahwa, ketika karyawan tidak merasakan manfaat dari pertukaran (waktu, tenaga, dan pikiran) maka, mereka akan melakukan perilaku menyimpang dari perilaku kerja yang baik, seperti halnya pada pendistribusian pekerjaan kepada masing-masing karyawan bahwa apabila karyawan tidak merasakan keadilan dalam pendistribusian pekerjaan maka, cenderung mereka akan melakukan pelanggaran etika kerja (perilaku kerja kontraproduktif). Teori tersebut juga menjelaskan jika

pemberian pekerjaan yang tidak proporsional kepada karyawan mengakibatkan munculnya tekanan pekerjaan atau stres kerja yang dialami karyawan (Tyas & Nabila, 2023), mengakibatkan mereka cenderung menampilkan perilaku kerja kontraproduktif.

Kondisi tersebut juga dialami karyawan PT. XYZ sebagai salah satu perusahaan jasa kargo di Makassar Sulawesi Selatan, bahwa pelanggaran terhadap sistem dan prosedur kerja yang dilakukan oleh karyawan berujung pada pemberian sanksi kepada karyawan sebagai bentuk konsekuensi atas kesalahan yang telah mereka lakukan, untuk lebih jelasnya dapat ditunjukkan pada Gambar berikut:



Gambar 1. Pelanggaran prosedur dan etika kerja PT. XYZ Tahun 2022-2024

Gambar 1 menunjukkan jika melihat dari jumlah karyawan mengalami peningkatan, namun peningkatan tersebut tidak berbanding lurus dengan perbaikan pada perilaku kerja karyawan, bahwa jumlah karyawan yang dikenakan sanksi (SP 1, SP 2 dan SP 3 serta PHK) untuk Tahun 2022 hingga 2024 mengalami peningkatan, kondisi tersebut menegaskan bahwa karyawan dalam beberapa kesempatan menampilkan perilaku kontraproduktif pada saat bekerja. Keadilan distributif berkaitan dengan pemberian perlakuan yang adil kepada karyawan, khususnya dalam hal pembagian tugas, beban kerja, jam kerja, dan berbagai aspek lainnya yang menyangkut hak dan kewajiban (Mutiar et al., 2024). Keadilan distributif mengacu pada keadilan dalam apa yang diterima, ketika pihak manajemen mampu mengatur distribusi pekerjaan dan kompensasi secara proporsional dan selaras dengan kinerja karyawan, maka hal ini dapat menumbuhkan kepuasan kerja serta meningkatkan loyalitas terhadap organisasi jika mereka (karyawan) memandang bahwa pihak manajemen telah melakukan pendistribusian secara adil dan proporsional (Sjahruddin & Sudiro, 2013). Indikator pengukuran keadilan distributif meliputi; alokasi sumber daya, kesempatan, dan upah/insentif (Nindy & Jadmiko, 2024).

Social exchange theory (Blau, 1964; dalam Sjahruddin & Sudiro, 2013; Putra & Piartrini, 2020), menjelaskan bahwa pertukaran sosial terjadi jika kedua belah pihak yang melakukan pertukaran memperoleh manfaat yang sepadan dari apa yang telah mereka tukarkan seperti waktu, pikiran, dan tenaga, (karyawan), maka karyawan akan bekerja dengan baik (tidak melakukan pelanggaran etika kerja), sebaliknya jika karyawan tidak merasakan manfaat dari pertukaran tersebut maka, mereka akan melakukan perilaku menyimpang dari perilaku kerja yang baik, seperti halnya pada pendistribusian pekerjaan kepada masing-masing karyawan bahwa apabila karyawan tidak merasakan keadilan dalam pendistribusian pekerjaan maka, cenderung mereka akan melakukan pelanggaran etika kerja (perilaku kerja kontraproduktif). Pernyataan tersebut sesuai dengan temuan Nindy & Jadmiko, (2024); Destriana & Dewi, (2021) bahwa keadilan distributif berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, semakin rendah keadilan distributif yang dirasakan karyawan, maka semakin meningkatkan perilaku kerja kontraproduktif karyawan. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dapat diajukan hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

H₁: Keadilan distributif berpengaruh negatif signifikan terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif karyawan

Stres merupakan suatu kondisi yang muncul akibat penilaian subjektif individu terhadap situasi atau lingkungan kerjanya, yang kemudian memicu tekanan atau ancaman terhadap kondisi psikologis, fisik, dan aspek pribadi lainnya (Tyas & Nabila, 2023). Stres kerja juga dapat dipahami sebagai suatu kondisi yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara karakteristik individu dengan tuntutan tugas yang harus diselesaikan, sehingga menimbulkan tekanan baik secara fisik maupun mental (Nurmiati et al., 2025). Stres kerja dapat diukur melalui indikator; konflik interpersonal, kendala organisasi, dan beban kerja (Chaerunnisa et al., 2024). *Social Exchange Theory* (Blau, 1964; dalam Sjahruddin & Sudiro, 2013; Putra & Piartrini, 2020) menjelaskan bahwa perilaku kerja kontraproduktif terjadi diakibatkan karena adanya tekanan kerja yang berlebihan pada karyawan (stres kerja)

sehingga mengakibatkan mereka berperilaku kontraproduktif (Tyas & Nabila, 2023). Pernyataan tersebut sesuai temuan peneliti terdahulu, bahwa stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan, semakin tinggi stres kerja yang dirasakan karyawan maka, semakin meningkatkan perilaku kerja kontraproduktif karyawan (Aziizah et al., 2023; Tyas & Nabila, 2023). Berdasarkan pernyataan tersebut, maka dapat diajukan hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

H₂: Stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan

Perilaku kerja kontraproduktif merupakan tindakan yang dilakukan secara sengaja oleh anggota organisasi yang tidak mematuhi peraturan yang berlaku atau mengabaikan nilai-nilai serta norma-norma yang dijunjung oleh organisasi (Tyas & Nabila, 2023). Pandangan sarjana lainnya, menjelaskan perilaku kerja kontraproduktif, yang juga dikenal sebagai perilaku menyimpang di tempat kerja, merupakan segala bentuk tindakan yang dilakukan oleh karyawan, baik secara sadar maupun tidak sadar, yang dapat mengganggu atau menghambat kinerja dirinya sendiri, rekan kerja, maupun organisasi secara keseluruhan (Pariyanti & Rinnanik, 2020). Pengukuran perilaku kerja kontraproduktif meliputi; kekerasan terhadap rekan kerja (*abuse*), penyimpangan produksi (*production deviance*), sabotase (*sabotage*), pencurian (*theft*), penarikan diri (*withdrawal*) (Chaerunnisa et al., 2024).

Variabel dominan pada penelitian dapat dilihat dengan berbagai cara salah satunya dengan cara membandingkan perolehan nilai t-statistik dari hasil penelitian terdahulu. Semakin besar nilai t-statistik dari suatu variabel terhadap perilaku kerja kontraproduktif maka hasil tersebut dapat menunjukkan variabel yang paling dominan. Penelitian terdahulu yang menganalisis pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku kerja kontraproduktif menunjukkan perolehan nilai t-statistik sebesar -1,199 hingga 3,361 (Irwansyah, 2020; Putra & Piartrini, 2020; Putri, & Jadmiko, 2024). Kemudian untuk pengaruh stres kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif menunjukkan perolehan nilai t-statistik -4,251 hingga 9,594 (Vilzati et al., 2016; Aziizah et al., 2023; Tyas, & Nabila, 2023; Chaerunnisa et al., 2024).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu tersebut, maka dapat diidentifikasi hasil penelitian yang menunjukkan nilai t-statistik tertinggi yaitu pada penelitian Aziizah et al., (2023) yang memiliki nilai t-statistik sebesar 9,594 pada variabel stres kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif, maka dapat disimpulkan bahwa variabel paling dominan dalam menjelaskan pengaruh keadilan distributif dan stres kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif adalah variabel stres kerja. Berdasarkan pernyataan tersebut maka dapat diajukan hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

H₃: Stres kerja merupakan variabel dominan berpengaruh terhadap perilaku kerja kontraproduktif karyawan

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivism, metode penelitian dengan pendekatan kuantitatif sering pula disebut sebagai metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah menjadi tradisi sebagai metode untuk penelitian. Selain itu, metode ini juga disebut sebagai metode positivistic, karena berlandaskan pada filsafat positivism (Ekawati et al., 2025). Penelitian ini berorientasi untuk menguji dan menganalisis pengaruh keadilan distributif dan stres kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif pada 71 karyawan PT.XYZ, karena keterbatasan pada populasi, maka pengambilan sampel menggunakan teknik total sampling.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Responden

Penelitian dilakukan pada 71 karyawan PT. XYZ yang merupakan salah satu perusahaan jasa Kargo di Kota Makassar, untuk lebih jelasnya profile responden ditunjukkan melalui gender, usia, status pernikahan, masa kerja, frekuensi pelanggaran etika kerja, untuk itu maka karakteristik yang dimaksud ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1. Profile responden

Karakteristik Responden		Responden N=71	Persentase (%)
Gender	Laki-Laki	68	95,77
	Perempuan	3	4,32
Usia	20 -25 Tahun	17	23,94
	26 - 35 Tahun	15	21,13
	36 - 40 Tahun	22	30,99
	>40 tahun	17	23,94

Status Pernikahan	Belum Menikah	25	35,21
	Menikah	34	47,89
	Janda / Duda	12	16,90
Masa Kerja	< 5 Tahun	28	39,44
	5 - 10 Tahun	9	12,68
	11- 15 Tahun	8	11,27
	16 - 20 Tahun	26	36,62
Pelanggaran Etika Kerja	Belum Pernah	28	39,44
	1 X	15	21,13
	2 X	11	15,49
	3 X	6	8,45
	> 3 X	11	15,49

Karakteristik responden berdasarkan gender didominasi oleh karyawan laki-laki dengan jumlah 68 orang (95,77%) karena menunjukkan bahwa pekerjaan yang dianggap maskulin yang sering kali melibatkan kekuatan atau fisik dipersepsikan lebih sesuai dilakukan oleh laki-laki (Kinanti et al., 2021). Pada usia, responden mayoritas berusia 36-40 tahun (30,99%). Untuk status pernikahan responden didominasi dengan karyawan yang sudah menikah sebanyak 34 orang (47,89), selanjutnya untuk masa kerja didominasi oleh karyawan yang bekerja dalam kurun waktu < 5 tahun (39,44), pada profile akhir untuk intensitas pelanggaran perilaku kerja mayoritas karyawan belum melakukan pelanggaran dengan jumlah 28 orang (39,44) dan untuk karyawan yang melakukan pelanggaran, terdapat 15 karyawan yang telah melakukan pelanggaran sebanyak 1 X.

3.2. Keabsahan Data

Pada bagian ini ditunjukkan keabsahan data yang digunakan untuk menjelaskan apakah indikator yang digunakan dapat dinyatakan memiliki keabsahan dalam menjelaskan variabel yang diamati.

Tabel 2. Pengujian Keabsahan Data

Variabel	Indikator	<i>Pearson Correlation</i> (> 0,30)	<i>P-value</i> (< 0,05)
Keadilan distributive	Alokasi sumber daya	0.937	0,000
	Kesempatan,	0.888	0,000
	Upah/insentif	0.867	0,000
Stres kerja	Konflik interpersonal	0.964	0,000
	Kendala organisasi	0.944	0,000
	Beban kerja	0.923	0,000
Perilaku kerja kontraproduktif	Kekerasan ke rekan kerja (<i>abuse</i>),	0.899	0,000
	Penyimpangan produksi (<i>production deviance</i>),	0.958	0,000
	Sabotase (<i>sabotage</i>),	0.935	0,000
	Pencurian (<i>theft</i>),	0.898	0,000
	Penarikan diri (<i>withdrawal</i>)	0.889	0,000

Tabel 2. memperlihatkan bahwa keseluruhan indikator dari variabel keadilan distributif, stres kerja dan perilaku kerja kontraproduktif memenuhi persyaratan keabsahan data (*pearson correlation* > 0,30 dan *p-value* < 0,05) sehingga dinyatakan sah dalam menjelaskan variabel keadilan distributif dan stres kerja serta perilaku kontraproduktif.

3.3. Keandalan Data

Pengujian keandalan data digunakan untuk menjelaskan apakah keseluruhan variabel yang diamati memiliki keandalan, dinyatakan handal jika nilai cronbach alpha > 0,70, untuk itu ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Keandalan Data

Variabel Penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i> (>0,70)	Keterangan
Keadilan Distributif (X_1)	0.879	Handal

Stres Kerja (X_2)	0.936	
Perilaku Kerja Kontraproduktif (Y)	0.952	

Pada tabel 3. menunjukkan jika keseluruhan variabel menunjukkan nilai *cronbach's alpha* > 0.70, dimana keadilan distributif = 0.879, stres kerja = 0.935, perilaku kerja kontraproduktif = 0.952, sehingga ketiga variabel tersebut dapat dinyatakan memiliki tingkat kehandalan yang tinggi untuk digunakan sebagai variabel dalam pemodelan penelitian ini.

3.3. Asumsi Normalitas Data

Pengujian normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas dilakukan dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov* (KS) yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikan diatas 0,05 maka data terdistribusi normal.

Tabel 4. Normalitas KS

		Unstandardized Residual
N		71
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	16.81400374
Test Statistic		.100
Asymp. Sig. (2-tailed)		.075

Tabel 4 menunjukkan jika nilai *Asymp. Sig. (2-tailed) Kolmogorov-Smirnov Test* sebesar 0,075 > 0,05 demikian hanya dengan perolehan *test statistic*=0,100 > 0,05, sehingga data yang digunakan memenuhi pengujian normalitas (data berdistribusi normal).

3.4. Asumsi Autokorelasi Data

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi, model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi.

Tabel 5. Autokorelasi

Model	df1	df2	Change Statistics	
			Sig. F Change	Durbin Watson
1	2	68	.000	1.632

Pada tabel 5. ditunjukkan jika nilai Durbin Watson (DW) = 1,632 dan berdasarkan nilai N = 71 dan K = 2 maka diperoleh nilai DL = 1,5577 dan DU=1,6733, sehingga merujuk pada perolehan Tabel *Durbin Watson*, maka dapat ditunjukkan jika DL (1,5577) < DW (1,632) < DU (1,6733) sehingga berdasarkan hasil tersebut maka penarikan kesimpulan terjadi atau tidaknya galat (gangguan data), dapat disimpulkan N = 71 & K = 2 dengan Alpha 5% ($\alpha = 5\%$), maka diketahui bahwa nilai DL = 1,5577 dan DU = 1,6733. Hasil pengujian ditemukan nilai Durbin-Watson pada penelitian ini = 1,632, dengan rumus DL (1,5577) < DW (1,632) < DU (1,6733) maka tidak dapat ditarik kesimpulan hubungan antara variabel-variabel bebas dengan perilaku kerja kontraproduktif (Nurwin & Frianto, 2021).

3.5. Asumsi Multikolinearitas Data

Pengujian multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Hasil Multikolinieritas dapat juga dilihat dari VIF (*Variance Inflation Factor*), jika VIF < 10 (sepuluh) artinya tidak terjadi multikolinieritas terhadap data yang di uji sedangkan jika VIF > 10 (sepuluh) maka artinya terjadi Multikolinieritas terhadap data yang di uji

Tabel 6. Multikolinearitas

Model	Colinearity	
	Tolerance (< 1)	VIF (< 10)
1 (Constant)		

	KD (X1)	.999	1.001
	SK (X2)	.999	1.001

Berdasarkan tabel 6. menunjukkan nilai *Tolerance* untuk variabel keadilan distributif dan stres kerja sebesar 0,999 < 1 dan nilai VIF untuk variable keadilan distributif dan stres kerja sebesar 1,001 < 10, sehingga data yang diuji tidak terjadi multikolinearitas.

3.6. Asumsi Heterokedastisitas Data

Pengujian heterokedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas.

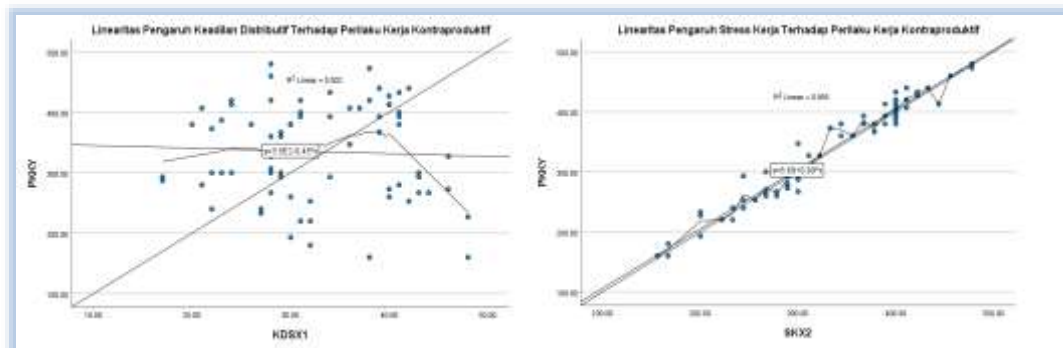
Tabel 7. Glejser test

	Model	Sig.
1	(Constant)	.148
	KDSX1	.216
	SKX2	.351

Berdasarkan hasil Tabel 7. di atas menunjukkan bahwa variabel Keadilan Distributif (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,216, dan Stres Kerja (X2) sebesar 0,351. Kedua nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05 (Sig > 0,05), yang berarti tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada masing-masing variabel independen. Dengan demikian, model regresi yang digunakan tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, sehingga model regresi layak untuk digunakan.

3.7. Asumsi Linearitas Data

Pengujian linearitas digunakan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linier apabila signifikansi (*linearity*) < 0,05.



Gambar 2. Linearitas (*scatter-plot*)

Berdasarkan output grafik *scatter-plot*, terlihat titik-titik plot data membentuk pola garis lurus dari kiri atas ke kanan bawah. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variabel keadilan distributif (X₁) dan stres kerja (X₂) dengan variabel perilaku kerja kontraproduktif (Y).

3.8. Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberi gambaran demografi responden dan deskripsi variabel dalam penelitian Analisis yang digunakan yakni analisis deskriptif (mean, modus, median, standar deviasi). Adapun tabel deskriptif sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Deskriptif Statistik

Variabel	Mean	Std. Deviation	N
PKKY	3,35	80,149	71

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2960>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

KDSX1	3,28	79,005	71
SKX2	3,31	78,918	71

Hasil analisis deskriptif dapat dijelaskan bahwa pada keadilan distributif (X_1) diperoleh nilai rerata 3,28 dan standar deviasi 79,005 Hal ini menandakan bahwa rata-rata keadilan distributif responden rendah, dan variasi jawaban antar responden besar. Untuk stres kerja (X_2) diperoleh nilai rerata 3,31, dengan standar deviasi 78,918. Ini berarti rata-rata stres kerja responden sangat tinggi dan penyebaran nilainya sangat kecil. Terakhir, untuk perilaku kerja kontraproduktif (Y) diperoleh nilai rerata sebesar 3,35 dan standar deviasi 80,149 menunjukkan bahwa rata-rata perilaku kerja kontraproduktif responden berada pada kategori tinggi, sementara penyebaran data relatif kecil. Nilai rerata mean lebih kecil dari standar deviasi, dapat disimpulkan bahwa bahwa sebaran data merata baik digunakan sebagai representasi data.

3.9. Uji Kelayakan Model

Uji-F (*goodness of fit test*) digunakan untuk mengetahui kelayakan model regresi linear berganda sebagai alat analisis yang menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat

Tabel 9. Uji – F / Uji Kelayakan Model

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	429888.249	2	214944.125	738.574	.000 ^b
	Residual	19789.751	68	291.026		
	Total	449678.000	70			

Berdasarkan uji statistik F pada tabel 9. diketahui nilai signifikansi 0,000 yang berarti bahwa nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Sehingga dari kedua cara tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

3.10. Regresi berganda

Regresi berganda dilakukan untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas mempengaruhi variabel terikat. Pada regresi ganda terdapat satu variabel terikat dan lebih dari satu variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat Perilaku kerja kontraproduktif (Y), sedangkan yang menjadi variabel bebas yaitu Keadilan distributif (X_1) dan Stres kerja (X_2)

Tabel 10. Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12.704	12.374		1.027	.308
KD (X_1)	-.178	.258	-.018	-.691	.492
SK (X_2)	.992	.026	.977	38.393	.000

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, maka persamaan regresi linear berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 12.704 + -0.018 (X_1) + 0.977 (X_2)$$

Hasil dari persamaan regresi tersebut menunjukkan arah variabel bebas (independen) yaitu Keadilan Distributif, dan Stres Kerja terhadap variabel terkait (Dependen) yaitu perilaku kerja Kontraproduktif. Persamaan regresi tersebut, dapat dijelaskan bahwa keadilan distributif memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar -0,118 dan nilai signifikansi 0,492. Artinya, semakin rendah keadilan distributif yang dirasakan oleh karyawan, maka karyawan cenderung akan berperilaku kerja kontraproduktif. Dengan kata lain, adanya penurunan pada keadilan distributif akan diikuti dengan peningkatan perilaku kerja kontraproduktif, dan hubungan ini terbukti secara statistik karena nilai p-value > 0,05. Pada kausalitas lainnya, yaitu stres kerja diperoleh nilai koefisien regresi = 0,992 dengan p-value = 0,000 < 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa stres kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Sehingga dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi stres kerja yang dimiliki seseorang (karyawan), maka karyawan cenderung berperilaku kerja kontraproduktif.

Uji-t dilakukan untuk menguji apakah tiap-tiap variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dalam pengujian ini dapat diketahui dengan menggunakan perbandingan $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ maka hipotesis penelitian secara parsial di terima (signifikan) dan jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ maka H_a diterima dan H_o ditolak, dan Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ maka H_a ditolak dan H_o diterima. Diperoleh nilai t-hitung yang kemudian akan dibandingkan dengan nilai t tabel pada $\alpha = 0,05$. Nilai t tabel pada $df (n-k-1)$ dimana n adalah banyaknya sampel dan k adalah banyaknya variabel baik variabel bebas maupun variabel terikat, maka $71 - 3 - 1 = 67$. Pada $df 67$ dengan $\alpha = 0,05$ nilai $t\text{ tabel}$ adalah 1,994.

3.11. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (Rsquare) pada intinya mengukur seberapa besarkemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independennya. Nilai koefisien determinasi (R^2) nilai mencerminkan seberapa besar variasi dan variabel terikat dapat diterangkan oleh variabel bebas

Tabel 11. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.978 ^a	.956	.955	17.05948

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 11. diperoleh nilai R Square sebesar 0,978 yang berarti bahwa 97,8% variasi atau perubahan pada perilaku kerja kontraproduktif (Y) dapat dijelaskan secara bersama sama oleh keadilan distributif (X_1) dan stres kerja (X_2), sedangkan sisanya yaitu 2,2% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,956 menunjukkan bahwa setelah memperhitungkan jumlah variabel bebas, model tetap mampu menjelaskan sekitar 95,6% variasi perilaku kerja kontraproduktif. Nilai F Change sebesar 738,574 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa model regresi ini secara simultan signifikan, artinya keadilan distributif dan stres kerja secara bersama-sama berpengaruh nyata terhadap perilaku kerja kontraproduktif.

3.12. Pengaruh Variabel Dominan

Perolehan n nilai R-square (R^2) Tabel 11 diatas , maka dapat dihitung besaran pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, untuk itu dapat diperlihatkan pada Tabel berikut :

Tabel 12. Kontribusi Variabel Independen terhadap Variabel Dependen

Variabel	Person correlation	Interaksi	Standardized coefficients (Beta)	Hasil	Persentase
KDX₁ → PKKY	-0,045	X	-0,018	0,001	0,1%
SKX₂ → PKKY	0,978	X	0,977	0,955	95,6%
Kontribusi Total ($X_1 + X_2$) =				0,956	95,6%

Berdasarkan table 12. dapat diperoleh nilai pengaruh keadilan distributif terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebesar 0,001 (0,1%) dan untuk variabel stres kerja terhadap perilaku kerja kontraproduktif sebesar 0,956 (95,6%), maka dapat disimpulkan bahwa variabel yang paling dominan pada penelitian ini adalah stress kerja yang memiliki nilai 0,956 (95,6%)

3.13. Pengaruh keadilan distributif (X_1) terhadap perilaku kerja kontraproduktif (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama ditolak karena nilai t-hitung sebesar -0,691 lebih kecil dari t-tabel sebesar 1,994, dan nilai signifikansi 0,492 $>$ 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Keadilan distributif (X_1) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (Y). Pengaruh negatif ini berarti bahwa semakin rendah keadilan distributif yang dirasakan karyawan. Hasil ini diperkuat dengan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory (SET)*) menjelaskan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya perilaku kerja kontraproduktif (*contraproductive work behaviour*) adalah keadilan distributif yang merupakan keadilan yang berkaitan dengan distribusi sumber daya dan kriteria yang digunakan untuk menentukan alokasi sumber daya tersebut. Keadilan jenis ini menyangkut masalah persepsi seseorang terhadap adil tidaknya karir yang mereka terima (Putra & Piartrini, 2020). Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Iryansyah, 2020) dimana keadilan organisasional yang dicerminkan dengan keadilan distributif berpengaruh tidak signifikan

terhadap perilaku kerja kontraproduktif, bahwa keadilan distributif yang diberikan instansi kepada karyawan tidak mampu mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan yang menyimpang dari aturan kerja, serta diikuti oleh faktor lain yaitu keadilan prosedural dan keadilan interaksional yang rendah dirasakan karyawan (karyawan tidak merasakan adanya keadilan), namun belum bisa mempengaruhi mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan yang menyimpang dari aturan.

Hasil penelitian tersebut memperoleh bantahan dari penelitian yang dilakukan Nindy & Jadmiko (2024) memberikan bukti bahwa keadilan distributif yang diukur dengan indikator alokasi sumber daya, kesempatan, upah karyawan yang berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif yang ditandai dengan pelanggaran pada norma-norma utama yang berlaku dalam organisasi, melakukan perilaku yang tidak relevan dengan visi organisasi, melanggar prosedur, menurunkan produktivitas. Hasil tersebut menyatakan bahwa semakin rendah keadilan distributif yang dirasakan karyawan (ketidakadilan dalam pendistribusian sumberdaya), maka semakin tinggi kecenderungan karyawan untuk memunculkan perilaku kerja kontraproduktif ditempat kerja, serta penelitian Destriana & Dewi (2021) dimana keadilan distributif diukur dengan indikator menempatkan karyawan secara tepat, memberikan keadilan, memberikan rasa hormat, memberikan informasi yang akurat dan memadai, serta menyediakan sumber daya dan imbalan yang sesuai dengan jabatannya berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif yang ditandai dengan indikator pencurian pada peralatan kantor, datang tidak tepat waktu, atau memberikan usaha yang minimal (rendah) pada pekerjaan yang merupakan tugas dan tanggung jawabnya.

Karyawan mungkin memiliki strategi coping yang baik ketika merasa pembagian hasil tidak adil, misalnya dengan tetap bekerja profesional karena adanya faktor religiusitas, kebutuhan ekonomi, atau loyalitas terhadap pekerjaan. Hal ini menyebabkan hubungan keadilan distributif dengan perilaku kontraproduktif menjadi lemah (tidak signifikan) (Spector & Fox, 2002).

3.14. Pengaruh stres kerja (X_2) terhadap perilaku kerja kontraproduktif (Y)

Hipotesis kedua diterima terbukti, dengan nilai t-hitung sebesar $38,393 > t\text{-tabel } 1,994$, dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Artinya, stres kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif (Y). Pengaruh positif ini mengindikasikan bahwa stres kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk berperilaku menyimpang pada tempat kerja. Hasil ini mendukung teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory (SET)*) ditunjukkan melalui adanya tekanan kepada karyawan dalam bekerja (stres kerja) sehingga mengakibatkan seseorang berperilaku kontraproduktif (Tyas & Nabila, 2023). Riset ini sejalan dengan temuan Aziizah et al., (2023) yang mengatakan bahwa stres kerja merupakan gejala psikologis yang menunjukkan adanya kelelahan mental yang mendorong munculnya gejala emosional yang tinggi yang diiringi dengan menurunnya tingkat kekebalan tubuh. Stres kerja yang diukur dengan indikator beban pekerjaan yang berlebihan, kurangnya bekerjasama antar karyawan dalam suatu organisasi, tuntutan antar pribadi yang saling bertentangan merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain, ketidakjelasan peran dan *job desc* dalam organisasi, kurangnya komunikasi antar karyawan dalam suatu organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif yang ditandai dengan perilaku yang dapat menghambat tujuan daripada organisasi, perilaku yang dapat merugikan organisasi, perilaku yang membatasi jumlah waktu kerja kurang dari yang dibutuhkan oleh organisasi, serta penelitian yang dilakukan Tyas & Nabila, (2023) bahwa stres kerja yang diukur dengan indikator tekanan, gangguan, ketegangan, memiliki positif dan signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif yang ditandai dengan mencuri, merusak, dan sebagainya, perilaku yang tidak berdasar dari SOP, ketidakhadiran atau keterlambatan.

Temuan tersebut mendapatkan bantahan, penelitian yang dilakukan Vilzati et al., (2016) dimana stres kerja yang diukur dengan indikator tekanan, ketegangan atau gangguan berpengaruh negatif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif yang ditandai dengan pencurian, perusakan property organisasi/perusahaan, bertingkah agresif terhadap rekan kerja dan absen kerja. Hasil tersebut menjelaskan bahwa stres kerja yang rendah ternyata dapat memunculkan perilaku kerja kontraproduktif (negatif signifikan). Ketika karyawan mengalami stres akibat beban kerja berlebih, tekanan waktu, atau konflik peran, mereka cenderung merasakan emosi negatif seperti marah, frustrasi, dan kelelahan. Emosi negatif ini mendorong mereka melakukan perilaku merugikan organisasi, seperti absen, memperlambat pekerjaan, atau bahkan sabotase (Spector, & Fox, 2005).

3.14. Variabel Dominan

Semakin rendah keadilan yang dirasakan karyawan maka akan semakin meningkatkan kecenderungan karyawan berperilaku kerja kontraproduktif dan semakin tinggi gangguan psikologis yang dirasakan karyawan maka akan meningkatkan kecenderungan karyawan berperilaku kerja kontraproduktif, dari beberapa peneliti terdahulu perolehan nilai t-statistik paling tinggi yaitu pada variabel stres kerja yang memiliki nilai t-statistik sebesar 9,594

yang dilakukan oleh (Aziizah et al., 2023). Fakta emiris tersebut sejalan dengan temuan penelitian ini bahwa pengaruh dominan ditunjukkan melalui stress kerja dengan kontribusi sebesar 95,60%

4. Kesimpulan

Keadilan distributif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kontraproduktif, sedangkan stres kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku kerja kontraproduktif. Artinya, semakin tinggi stres kerja yang dialami oleh karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku kontraproduktif yang mereka lakukan. Temuan ini menunjukkan bahwa stres kerja merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku kontraproduktif di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan tingkat stres kerja karyawan dan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi stres kerja. Penelitian ini memberikan rekomendasi kepada pihak manajemen untuk meminimalisir stres kerja dengan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi stres kerja karyawan, seperti memberikan pelatihan manajemen stres, meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil cuti atau waktu libur. Pihak manajemen dan karyawan dituntut untuk senantiasa berupaya meningkatkan keseimbangan kualitas kehidupan kerja dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki waktu yang cukup untuk keluarga dan kegiatan lainnya. Pentingnya dukungan organisasi melalui dukungan kepada karyawan dalam menghadapi stres kerja, seperti memberikan akses kepada konseling atau layanan kesehatan mental. Pihak manajemen dan karyawan dituntut untuk meningkatkan kesadaran akan dampak stres kerja dengan mengambil langkah-langkah untuk mengurangi stres kerja, sehingga dapat mencegah dan atau mengurangi terjadinya perilaku kontraproduktif. Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi pihak manajemen melalui perluasan program manajemen stres, dan peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan untuk mengurangi stres kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan Kebijakan yang mendukung dengan mengembangkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kualitas kehidupan kerja dan mengurangi stres kerja.

Referensi

1. Aziizah, S. N., Zuliensyah, A., & Rosilawati, W. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) dan Work Stress terhadap munculnya Perilaku Kontraproduktif dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Karyawan PT. Gula Putih Mataram di Lampung Tengah). *Target: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 65–78. <https://doi.org/10.30812/target.v5i1.2907>
2. Chaerunnisa, A., Aqil, M., Barung, R., & Said, A. M. (2024). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Stres Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Karyawan PT. Telkom Datel Mamuju. *Journal of Management Branding*, 1(2).
3. Destriana, N. P. E., & Dewi, S. K. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Work Stress Terhadap Counterproductive Work Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(11), 1051–1075. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2021.v10.i11.p01>
4. Ekawarti, Y., Sjahruddin, H., Nurfaizah, A., & Zakiah, U. (2025). Buku Referensi Tahapan Penulisan Karya Ilmiah (Skripsi, Tesis dan Disertasi).
5. Herman Sjahruddin, Mus, A. M., & Razak, N. (2025). *MSDM Modern: Strategi Inovatif Mengelola Talenta di Era Dinamis*. Takaza Innovatix Labs.
6. Iryansyah, I. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Perilaku Kerja Kontra Produktif Dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Barat. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 8(3). <https://doi.org/10.26418/ejme.v8i3.43636>
7. Kinanti, N. A., Syaebani, M. I., & Primadini, D. V. (2021). Stereotip Pekerjaan Berbasis Gender Dalam Konteks Indonesia Gender. In *Jurnal Manajemen dan Usahawan Indonesia* • (Vol. 44, Issue 1).
8. Mutiara, S. T., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A. I., Febrian, W. D., & Purwanto, S. (2024). Kinerja Karyawan: Peran Keadilan Distributif, Keselamatan Kesehatan Kerja (K3) Dan Burnout (Studi Kasus Pada Karyawan Depo Jakarta). *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1125–1138. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.543>
9. Nawarah, N., & Bagis, A. A. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Budaya Perusahaan Terhadap Perilaku Produktif Karyawan Kasus Di UD.Muslim Industri Kerupuk Kulit Cakranegara Kota Mataram*.
10. Nindy, P. Y., & Jadmiko, P. (2024). *Pengaruh Keadilan Distributif, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif Pada Karyawan PT.Bintang Toedjoe Cabang Padang*.
11. Nurmia, N., Aqil, M., Dahri, N. W., Barung, R., & Abdullah, M. S. (2025). Pengaruh Work Stres Dan Self Control Terhadap Cyberloafing Pada Pegawai Di Badan Penghubung Provinsi Sulawesi Barat. *Journal Of Management Branding*, 2(1), 41–50.
12. Nurwin, K. J., & Frianto, A. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Asuransi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 876-885
13. Pariyanti, E., & Rinnanik. (2020). Mengurangi Perilaku Menyimpang di Tempat Kerja melalui Spiritual Islami dan Kepuasan Kerja Karyawan. In *JBE* (Vol. 27, Issue 2). <https://www.unisbank.ac.id/ojs/>
14. Putra, K. K. P., & Piartrini, P. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional Dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Counterproductive Work Behavior Karyawan Pada Hotel Mercure Sanur. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6), 2288–2307. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i06.p12>
15. Rifaldi, M. M., Nurhikmah, & Aditya, A. M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif pada Pegawai Badan Narkotika Nasional Provinsi (BNNP) Sulawesi Selatan. *Jurnal Psikologi Karakter*, 3(2), 584–591. <https://doi.org/10.56326/jpk.v3i2.3341>
16. Sjahruddin, H., Safruddin, S. P., Guntur Arie, W., & Sjahruddin, M. (2024). Metodologi Penelitian Ilmiah panduan praktis untuk perancangan, pelaksanaan, dan analisis data: buku referensi.
17. Sjahruddin, H., & Sudiro, A. (2013). *Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*

18. Spector, P. E., & Fox, S. 2005. The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*: 151–174. Washington, DC: American Psychological Association.
19. Spector, P. E., & Fox, S. (2002). *An emotion-centered model of voluntary work behavior some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior*. www.HRmanagementreview.com
20. Tyas, P., & Nabila, R. (2023). Pengaruh stres kerja dan konflik kerja-keluarga terhadap counterproductive work behavior (CWB): Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Management and Digital Business*, 3(2), 119–134. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v3i2.362>
21. Vilzati, Ajima, L., & Ibrahim, M. (2016). *Persepsi Guru Tentang Stres Kerja, Counterproductive Work Behavior (Cwb), Dan Negative Affectivity (Studi Pada Guru Sekolah Menengah Pertama Di Banda Aceh)*.
22. Yudisthira, G. P. D., & Sawitri, D. K. (2025). Counterproductive Work Behavior: Pengaruh Job Demand Dan Knowledge Management. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), 251–261. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1337>