

# HUBUNGAN KEADILAN ORGANISASI DAN TINGKAH LAKU KERJA TIDAK PRODUKTIF: PERANAN PENGANTARA KELETIHAN EMOSI



**Christopher Anak Abas (Dr.)** adalah Penolong Pengarah Kanan, Bahagian Pengurusan Psikologi di Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau telah memulakan perkhidmatan sebagai Pegawai Psikologi pada tahun 2005 di Jabatan Perkhidmatan Awam. Beliau berkelulusan Ijazah Sarjana Muda Kepujian (Psikologi), Universiti Kebangsaan Malaysia dan pemegang Ijazah Sarjana (Psikologi Organisasi dan Industri), Universiti Kebangsaan Malaysia serta Doktor Falsafah (Psikologi), Universiti Kebangsaan Malaysia.

## ABSTRACT

*This study examined the influence of organizational justice on employee's counterproductive work behaviour (CWB). This study also investigates the mediating role of emotional exhaustion on the relationship between organizational justice and CWB. Based on cross-sectional design, the sample of this study consisted of 660 public service officers from various Ministries in Malaysia. The data were gathered through a set of questionnaires adapted from previous studies. The results indicated that only distributive justice and interactional justice negatively predicted CWB, but not for procedural justice. In addition, emotional exhaustion positively predicted CWB. Next, only procedural justice and interactional justice negatively predicted emotional exhaustion, but not for distributive justice. Finally, bootstrapping analysis revealed that emotional exhaustion mediated the relationship between the three types of organizational justice and CWB. From theoretical implications, this study explains the role of emotional exhaustion as intervening mechanism in linking the organizational justice and CWB. The practical implications suggests the importance of enhancing organizational justice to reduce employee's emotional exhaustion and CWB.*

**Kata Kunci:** Keadilan Organisasi; Keletihan Emosi; Tingkah Laku Kerja Tidak produktif

## PENDAHULUAN

Tingkah laku kerja tidak produktif (TLKTP) merupakan perlakuan yang dilakukan secara sengaja dengan tujuan mendatangkan kemudaratan kepada organisasi atau pihak berkepentingan dalam organisasi seperti pekerja, klien, pelanggan dan penyelia (Spector & Fox, 2005) serta bertentangan dengan norma organisasi (Robinson & Bennet, 1995). Contohnya perlakuan memudaratkan organisasi adalah seperti mengambil harta benda pejabat tanpa kebenaran, pembaziran sumber, memperlahankan kerja, dan tidak mematuhi arahan. Manakala perbuatan yang memudaratkan individu dalam organisasi adalah seperti berkelakuan biadap, memperolok-olok atau memalukan rakan sekerja (Bennet & Robinson, 2000). Selain berasaskan sasaran sama ada organisasi atau individu dalam organisasi, TLKTP juga boleh dilihat berdasarkan tahap keseriusan perlakuan yang ditunjukkan. Bentuk yang paling ringan adalah seperti bergosip di tempat kerja, mengambil waktu rehat melebihi sepatutnya, datang lambat sehinggalah kepada tahap yang lebih serius seperti mencuri atau mensabotaj organisasi dan melakukan kekerasan fizikal terhadap orang lain (Spector et al., 2006; Robinson & Bennet, 1995).

TLKTP memberi kesan negatif kepada organisasi dan juga pihak berkepentingan dalam organisasi. Kesan ke atas organisasi antara lain boleh dilihat melalui kerugian kewangan yang terpaksa ditanggung akibat kecurian, penyalahgunaan sumber dan tuntutan insurans (Bowling & Gruys, 2010;

Chao et al., 2011). TLKTP juga menyumbang kepada kemerosotan produktiviti dan prestasi kerja yang ditunjukkan melalui perlakuan tidak hadir kerja, datang lambat, atau mengambil masa rehat yang panjang (Hershcovis & Barling, 2010; Bayram et al., 2010). Selain itu, TLKTP turut menggugat kesejahteraan di tempat kerja apabila individu yang menjadi mangsa cenderung mengalami masalah kesihatan mental, emosi dan fizikal (Bowling & Beehr, 2006; Henle et al., 2005); menjejaskan hubungan interpersonal (Estes & Wang, 2008) serta mengurangkan semangat kerja berpasukan (Aube et al., 2011).

Di Malaysia, agak sukar untuk mendapatkan kajian berhubung fenomena TLKTP (Abdul Rahim, 2008). Namun terdapat bukti yang menyokong bahawa fenomena TLKTP ini turut berlaku dalam organisasi kerja di Malaysia. Misalnya KPMG Malaysia (KPMG Malaysia Fraud, Bribery and Corruption Survey, 2013) mendapati bahawa antara bentuk kesalahan yang sering berlaku dalam organisasi kerja di Malaysia melibatkan kecurian dalam pelbagai bentuk seperti dana keluar atau dana masuk, aset fizikal, wang tunai dan pemalsuan invoice. Didapati juga bahawa tiga (3) bentuk tingkah laku tidak beretika yang kerap dialami dalam organisasi ialah konflik kepentingan dalam pengurusan (71%), penggunaan aset syarikat tanpa kebenaran (38%) dan mendedahkan maklumat sulit tanpa kebenaran (33%). Dalam konteks perkhidmatan awam Malaysia, tiada kajian secara khusus pernah dijalankan bagi menilai sejauhmana penglibatan pegawai perkhidmatan awam dalam TLKTP. Walau bagaimanapun, secara tidak langsung, penglibatan pegawai perkhidmatan awam dalam TLKTP digambarkan melalui statistik tindakan tatatertib yang dikenakan ke atas penjawat awam. Misalnya sepanjang tempoh lima tahun kebelakangan ini (2009-2014), seramai 20,434 orang penjawat awam telah dikenakan tindakan tatatertib (Berita Harian, 2014). Di antara jenis-jenis kesalahan yang dikenal pasti dan diambil tindakan tatatertib adalah tidak hadir bertugas, pelanggaran tata kelakuan, keterhutangan kewangan yang serius, penyalahgunaan atau pemilikan dadah, gangguan seksual, pekerjaan luar, aktif berpolitik tanpa kebenaran, dan lain-lain kes (Siaran Akhbar JPA, 2007; 2009a; 2009b). Selain itu, penglibatan pegawai perkhidmatan awam dalam pelbagai perlakuan negatif juga kerap dilaporkan melalui pelbagai media massa di Malaysia. Kesalahan dan perlakuan seperti yang disebutkan jelas menyamai ciri-ciri TLKTP sepertimana yang didefinisikan oleh para pengkaji lepas (Bennet & Robison, 2000; Gruys & Sackett, 2003; Spector et al., 2006).

Punca penglibatan pegawai perkhidmatan awam dalam pelbagai bentuk TLKTP memerlukan kajian lanjut kerana penguatkuasaan pelbagai peraturan dan garis panduan semata-mata tidak memadai untuk menanganinya. Pengetahuan berhubung faktor-faktor yang menyumbang kepada TLKTP juga perlu bagi tujuan membantu organisasi menangani isu kritikal ini dengan lebih baik. Tambahan pula, isu TLKTP ini boleh menjejaskan program transformasi perkhidmatan awam untuk melahirkan pegawai perkhidmatan awam yang memiliki budaya kerja berprestasi tinggi. Pegawai perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi bukan sahaja merujuk kepada prestasi dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan, tetapi juga merangkumi tingkah laku dan sikap di tempat kerja (Rotundo & Sackett, 2002).

Kajian ini bertujuan meneliti pengaruh keadilan organisasi ke atas TLKTP. Sungguhpun banyak kajian lepas telah dijalankan bagi menilai pengaruh keadilan organisasi ke atas TLKTP, namun bagaimana proses ini berlaku masih belum difahami sepenuhnya (Colquitt et al., 2013; Khan et al., 2013). Dengan kata lain, mekanisme pengantaraan kepada hubungan tersebut masih kurang diteliti. Ini kerana kajian-kajian lepas didapati cenderung meneliti pengaruh langsung keadilan organisasi ke atas TLKTP (Kyei-Poku, 2014). Sehubungan itu, kajian ini memberi sumbangan kepada literatur dengan meneliti peranan pengantara keletihan emosi dalam menghubungkan keadilan organisasi dengan TLKTP. Berbanding peranan keadilan organisasi yang telah dikaji secara meluas, pengaruh keletihan emosi ke atas TLKTP sebenarnya masih kurang diteliti dalam kajian lepas (Bolton et al., 2012). Kajian-kajian lepas selalunya meletakkan keletihan emosi sebagai hasil akhir (pemboleh ubah terikat) dan dengan itu mengabaikan peranannya sebagai punca kepada pelbagai permasalahan lain ditempat kerja khususnya TLKTP (Banks et al., 2012; Bolton et al., 2012).

Pengkaji lepas juga jarang menyetengahkan peranan keletihan emosi sebagai mekanisme penghubung kepada pelbagai faktor organisasi dan hasil tingkah laku pekerja (Howard & Cordes, 2010). Sehubungan itu, kajian ini menyumbang kepada pengetahuan berhubung saling kait antara keadilan organisasi, keletihan emosi dan TLKTP.

## LITERATUR

### Keadilan Organisasi dan TLKTP

Keadilan organisasi merujuk kepada persepsi pekerja berhubung keadilan atau kesaksamaan layanan yang diterima daripada organisasi atau majikan (Moorman, 1991; Cropanzano et al., 2001). Konsep keadilan organisasi adalah bersifat multidimensi (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). Literatur menunjukkan bahawa tiga jenis keadilan organisasi yang sering dirujuk ialah keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi (Cropanzano et al., 2007; Colquitt et al., 2005). Keadilan pengagihan merujuk kepada persepsi pekerja berhubung sejauh mana pengagihan hasil dilakukan secara adil dan saksama berbanding apa yang disumbangkan kepada organisasi (Price & Mueller, 1986). Misalnya, pengagihan hasil seperti gaji, kenaikan pangkat, perkembangan kerjaya, hukuman dilihat perlu selaras dengan kualiti dan kuantiti kerja yang disumbangkan bagi mewujudkan persepsi keadilan pengagihan. Manakala keadilan prosedur pula merujuk kepada sejauh mana proses atau prosedur dalam membuat keputusan berhubung pengagihan hasil dilakukan secara adil (Moorman, 1991). Ini bermakna konsep keadilan tidak lagi bertumpu semata-mata kepada hasil yang diterima, tetapi prosedur yang diguna pakai dalam mengagihkan hasil juga turut dinilai sebagai punca keadilan organisasi (Lind & Tyler, 1988). Akhirnya, keadilan interaksi merujuk kepada bagaimana pihak yang memiliki autoriti (misalnya pengurusan, penyelia) menunjukkan interaksi yang adil terhadap pekerja (Moorman, 1991). Dengan kata lain, keadilan interaksi menekankan aspek komunikasi dan hubungan interpersonal dalam membentuk persepsi keadilan organisasi.

Penyelidikan selama beberapa dekad menunjukkan bahawa persepsi keadilan mempengaruhi sikap, pemikiran, emosi dan tingkah laku dalam organisasi (Colquitt et al., 2013; Conlon et al., 2005). Terdapat sekurang-kurangnya tiga kajian meta analisis yang memperincikan jenis-jenis keadilan organisasi dan juga peranannya ke atas pelbagai pemboleh ubah dalam organisasi termasuklah TLKTP (Colquitt et al., 2001; Cohen-Carash & Spector, 2001; Dalal, 2005). Dalam konteks teori timbal balas sosial, perhubungan di antara keadilan organisasi dan TLKTP adalah berdasarkan kepada hujah bahawa persepsi dan pengalaman individu berhubung dengan layanan organisasi (sama ada adil atau tidak adil) mempengaruhi tingkah laku pekerja TLKTP (Jones, 2009). Secara umumnya, apabila pekerja menilai organisasi sebagai tidak adil, ia akan menghasilkan reaksi seperti ketidakpuasan, marah, kecewa, keletihan emosi dan seterusnya membawa kepada perlakuan negatif misalnya mencuri, balas dendam dan sabotaj (Greenberg, 2002; Fox et al., 2001; Jones, 2009). Dengan itu, TLKTP merupakan manifestasi daripada persepsi ketidakadilan dalam organisasi. Reaksi kepada ketidakadilan dalam organisasi boleh dilihat secara langsung atau secara tidak langsung. Perbuatan seperti mencuri (Greenberg, 2002) atau membalas dendam (Jones, 2009) merupakan antara contoh reaksi secara langsung kepada ketidakadilan dalam organisasi. Manakala, dari segi reaksi tidak langsung, persepsi ketidakadilan dalam organisasi menyumbang kepada tingkah laku penarikan diri dan peningkatan dalam keinginan meninggalkan organisasi (Cole et al., 2010; Akremi et al., 2010). Ringkasnya, kajian lepas menunjukkan setiap jenis keadilan organisasi menyumbang kepada TLKTP sama ada secara berasingan atau bersekali (Fox et al., 2001; Colquitt et al., 2006; Jones; 2009; Menard et al., 2011; Le Roy et al., 2012). Sehubungan itu, maka hipotesis berikut dibentuk:

*H<sub>1</sub>: Keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi mempunyai pengaruh negatif terhadap TLKTP.*

## **Keletihan Emosi dan TLKTP**

Keletihan emosi merujuk kepada ketegangan dan ketandusan emosi akibat penggunaan secara berlebihan semasa berdepan tuntutan persekitaran atau bebanan pekerjaan (Maslach & Leiter, 2008; Shirom, 2003). Dengan kata lain, seseorang yang mengalami keletihan emosi telah mempergunakan tenaga emosi (termasuk tenaga fizikal, mental) yang ada pada dirinya sehingga ke tahap maksimum (Cropanzano et al., 2003). Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa keletihan emosi boleh mempengaruhi sikap, tingkah laku dan prestasi kerja. Misalnya didapati bahawa keletihan emosi membawa kepada penurunan komitmen dan kepuasan kerja (Moore, 2000); menjejaskan tingkah laku kewargaan organisasi (Gilbert et al., 2010); dan berhubungan secara negatif dengan prestasi kerja (Janssen et al., 2010).

Dalam hubungannya dengan TLKTP, emosi negatif yang dialami seseorang apabila berada dalam keletihan emosi menjadikannya lebih cenderung melibatkan diri dalam tingkah laku negatif. Misalnya individu yang keletihan emosi mungkin menjadikannya kurang berusaha dan tidak mahu menolong pekerja lain (Mulki et al., 2006). Banks et al., (2012) menjelaskan bahawa seseorang yang keletihan emosi selalunya kekurangan sumber (misalnya tenaga fizikal, mental dan emosi) yang mencukupi untuk memantau, menilai dan mengawal tindakan diri sendiri. Selain itu, Banks et al., juga menerangkan bahawa kesan keletihan emosi ke atas TLKTP dipengantarakan oleh komitmen terhadap organisasi. Ini bermakna individu yang keletihan emosi akan kurang komitmen, dan seterusnya komitmen yang rendah meningkatkan kecenderungan dalam TLKTP. Kajian-kajian lain juga turut menyokong hubungan antara keletihan emosi dan TLKTP seperti mencetuskan tingkah laku biadap di tempat kerja (Blau & Andersson, 2005); berniat meninggalkan organisasi (Cole et al., 2010); meninggalkan organisasi (Lapointe et al., 2011); dan pengurangan usaha (Chi & Liang, 2013). Berdasarkan kajian-kajian lepas tersebut, maka hipotesis berikut dibentuk:

*H<sub>2</sub>: Keletihan emosi mempunyai pengaruh positif terhadap TLKTP.*

## **Keadilan Organisasi dan Keletihan Emosi**

Menurut teori pemuliharaan sumber, apabila individu berdepan dengan ancaman kehilangan sumber, mengalami kehilangan sebenar sumber atau tidak mempunyai sumber yang mencukupi untuk menangani tuntutan di tempat kerja, mereka akan mengalami emosi negatif dan terdedah kepada keletihan emosi (Wright & Hobfoll, 2004). Sumber-sumber merujuk kepada objek (misalnya kelengkapan kerja, kenderaan), keadaan (misalnya sokongan organisasi, senioriti), tenaga (misalnya pengetahuan, wang ringgit) dan karakteristik peribadi (misalnya estim sendiri, efikasi sendiri) yang membolehkan pekerja menyempurnakan pekerjaan dan menentukan kesejahteraan diri (Hobfoll, 2001). Sumber-sumber juga boleh berbentuk apa sahaja yang dianggap bernilai oleh seseorang untuk membantu dirinya mencapai matlamat di tempat kerja (Hobfoll, 2011; Halbesleben et al., 2014).

Dalam konteks organisasi pekerjaan, salah satu sumber yang dianggap penting dan berharga ialah keadilan organisasi (Campbell et al., 2013; Cole et al., 2010). Ketidakadilan yang berlaku dalam organisasi boleh ditafsirkan sebagai ancaman kehilangan sumber atau ketidakcukupan sumber untuk melakukan kerja (Howard & Cordes, 2010). Misalnya ketidakadilan dalam prosedur (misalnya prosedur kenaikan pangkat, latihan) menyebabkan pekerja merasakan diri mereka tidak dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan yang ditafsirkan sebagai ancaman kehilangan sumber dalam bentuk keterlibatan dan penentuan keputusan dalam mengagihkan hasil. Manakala ketidakadilan pengagihan (misalnya gaji, kenaikan pangkat) menyebabkan pekerja merasakan sumber-sumber yang dilaburkan (misalnya masa dan tenaga) tidak mendapatkan pulangan yang sewajarnya. Akibatnya, ketidakadilan menunjukkan bahawa berlaku masalah kekurangan sumber yang

menyebabkan pekerja merasakan tidak mempunyai sumber yang mencukupi untuk melaksanakan tuntutan di tempat kerja.

Sebilangan pengkaji lepas menyarankan bahawa emosi negatif merupakan mekanisme yang menghubungkan keadilan organisasi dan keletihan emosi (Frenkel et al., 2012, Howard & Cordes, 2010). Frenkel et al., (2012) misalnya mendapati bahawa ketidakadilan pengagihan (misalnya pemberian ganjaran) menyumbang kepada emosi negatif terlebih dahulu. Persepsi ketidakadilan misalnya menimbulkan emosi negatif seperti marah, jengkel dan kecewa. Perasaan negatif inilah yang kemudiannya membawa kepada keletihan emosi. Secara umumnya boleh disimpulkan setiap jenis keadilan organisasi iaitu keadilan pengagihan, prosedur dan interaksi menyumbang kepada keletihan emosi (Frenkel et al., 2012; Tayfur et al., 2013; Liljegren & Ekberg, 2009). Berdasarkan kajian-kajian lepas tersebut, maka hipotesis berikut dibentuk:

*H<sub>3</sub>: Keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi mempunyai pengaruh negatif terhadap keletihan emosi.*

### **Peranan Pengantara Keletihan Emosi**

Seperti mana yang dibincangkan sebelumnya, keadilan organisasi merupakan antara faktor yang menyumbang kepada keletihan emosi (Liljegren & Ekberg, 2009; & Cole et al., 2010 ) dan TLKTP (Colquitt et al., 2013; Jones, 2009; Menard et al., 2011). Dalam masa yang sama, keletihan emosi juga menyumbang kepada TLKTP (Blau & Andersson, 2005; Lapointe et al., 2011; dan Banks et al., 2012). Kesaling hubungan ini menepati kriteria kesan pengantara (Baron & Kenny, 1986) bahawa keletihan emosi berpotensi menjadi penghubung kepada keadilan organisasi dengan TLKTP. Hubungan ini selaras dengan andaian yang dikemukakan dalam teori pemuliharaan sumber (Hobfoll, 2011; Cole et al., 2010). Menurut teori pemuliharaan sumber (Hobfoll, 2011), ancaman kekurangan sumber atau kehilangan sumber (misalnya ketidakadilan organisasi) berpotensi menyumbang kepada keletihan emosi, dan selanjutnya pekerja cenderung melibatkan diri dalam TLKTP sebagai pampasan atau mengelakkan diri daripada keletihan emosi secara berterusan (Halbesleben & Buckley, 2004).

Kajian lepas menunjukkan bukti bahawa keletihan emosi bertindak sebagai pengantara dalam menghubungkan pelbagai faktor organisasi dengan sikap dan tingkah laku. Misalnya Van Jaarsveld et al., (2010) mendapati faktor persekitaran seperti berdepan dengan pelanggan yang biadab akan membawa kepada keletihan emosi, dan seterusnya mengurangkan kawalan diri pekerja untuk mempamerkan perlakuan yang sama ke atas pelanggan. Tayfur et al., (2013) dan Cole et al., (2010) pula mendapati keletihan emosi menjadi mekanisme penghubung antara keadilan organisasi dengan salah satu bentuk TLKTP iaitu keinginan meninggalkan organisasi. Kyei-Poku (2014) pula mendapati hubungan antara keadilan interaksi dengan konflik kerjaya-keluarga dipengantarakan oleh keletihan emosi. Berdasarkan kajian-kajian lepas tersebut, maka hipotesis berikut dibentuk:

*H<sub>4</sub>: Keletihan emosi merupakan pengantara yang menghubungkan keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi dengan TLKTP.*

## **METODOLOGI**

### **Sampel Kajian**

Sampel kajian ini terdiri daripada seramai 660 orang pegawai perkhidmatan awam yang bertugas di pelbagai kementerian sekitar Putrajaya dan Kuala Lumpur. Sampel kajian bersifat *heterogenous* yang merangkumi pelbagai peringkat jawatan, tahap pendidikan, jantina, tempoh perkhidmatan dan fungsi organisasi berbeza (ekonomi, sosial, keselamatan, kesihatan dan sumber manusia). Dari

segi jawatan, bilangan responden daripada kakitangan sokongan adalah sebanyak 62.4% dan selebihnya 37.6% merupakan pegawai pengurusan dan profesional. Manakala dari segi jantina, bilangan responden perempuan berjumlah 64.5% dan selebihnya 35.5% lelaki. Bilangan responden yang lebih ramai daripada kakitangan sokongan dan berjantina perempuan menunjukkan bahawa sampel yang diambil adalah representatif dalam mewakili komposisi populasi pegawai perkhidmatan awam di Malaysia. Seterusnya, purata umur bagi responden ialah 36 tahun (sisihan piawai = 9.10), manakala purata tempoh berkhidmat ialah 11.7 tahun (sisihan piawai = 9.57). Kebanyakan responden iaitu 64.20% mendapat pendidikan sehingga ke peringkat universiti dengan memiliki diploma sehinggalah kepada ijazah lanjutan.

### **Pengukuran Pemboleh Ubah**

*Keadilan organisasi* diukur menggunakan 20 item daripada *Organizational Justice Scale* (Colquitt, 2001). Ukuran keadilan organisasi ini mengukur tiga jenis keadilan organisasi iaitu keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan keadilan interaksi. Ketiga-tiga jenis keadilan organisasi yang diukur adalah dalam konteks penilaian prestasi selaras dengan pengkaji lepas (Gupta & Kumar, 2013; Jacobs et al., 2013). Sungguhpun bersifat khusus kepada penilaian prestasi, namun boleh digeneralisasikan kepada konsep keadilan organisasi secara umum (Colquitt et al., 2013). Ukuran keadilan pengagihan terdiri daripada empat item yang menilai keadilan dalam keputusan penilaian prestasi. Contoh item ialah "*keputusan penilaian prestasi anda menggambarkan apa yang telah anda sumbangkan kepada organisasi?*". Manakala dimensi keadilan prosedur menilai keadilan tatacara yang diguna pakai ketika penilaian prestasi tahunan. Contoh item ialah "*prosedur penilaian prestasi digunakan secara konsisten?*". Seterusnya dimensi keadilan interaksi pula menilai keadilan layanan dan penyampaian maklumat yang diterima daripada penyelia yang bertanggungjawab menilai. Contoh item berhubung layanan ialah "*beliau melayan anda dengan hormat?*", manakala contoh item berhubung penyampaian maklumat pula ialah "*beliau memberikan penerangan tentang prosedur penilaian prestasi dengan teliti?*". Pemarkahan dilakukan menggunakan skala persetujuan bermula daripada "1=Sangat Tidak Setuju" kepada "5=Sangat Setuju". Skor markah yang tinggi bagi setiap jenis keadilan menggambarkan penilaian keadilan yang tinggi dan begitu juga sebaliknya. Nilai kebolehpercayaan ketekalan dalaman ialah .92 bagi ukuran keadilan pengagihan; .84 bagi ukuran keadilan pengagihan; dan .92 bagi ukuran keadilan interaksi.

Keletihan emosi diukur menggunakan sembilan (9) item daripada *Emotional Exhaustion Scale* (Maslach & Jackson 1981). Ukuran ini menilai perasaan berkaitan keletihan emosi berpunca pekerjaan. Contoh item ialah "*saya rasa kehabisan tenaga akibat kerja saya*" atau "*saya rasa letih bila bangun pagi dan terpaksa menghadapi satu lagi hari bekerja*". Pemarkahan dilakukan menggunakan skala persetujuan bermula daripada "1=Sangat Tidak Setuju" kepada "5=Sangat Setuju". Semakin tinggi skor yang diperoleh, bermakna semakin tinggi keletihan emosi yang dialami. Nilai kebolehpercayaan ketekalan dalaman adalah .92.

Seterusnya, TLKTP diukur menggunakan 45 item daripada *Counterproductive Work Behaviour Checklist* (Spector et al., 2006). Ukuran ini menilai penglibatan dalam tingkah laku yang secara sengaja atau berniat memudaratkan organisasi atau individu lain dalam organisasi. Ukuran ini boleh dimarkahkan sama ada sebagai TLKTP komposit atau berdasarkan dimensi TLKTP organisasi (TLKTP-O) dan TLKTP interpersonal (TLKTP-I). TLKTP-O merupakan tingkah laku yang mendatangkan kemudaratan kepada organisasi. Contoh item ialah "*sengaja membuat kerja dengan cara yang tidak betul*". Manakala TLKTP-I pula merupakan perbuatan yang mendatangkan kemudaratan kepada individu lain di tempat kerja. Contoh item ialah "*membuat gurauan keterlaluan terhadap seseorang dengan niat memalukannya di tempat kerja*". Pemarkahan dibuat menggunakan skala kekerapan bermula daripada "1=Tidak Pernah" kepada "5=Setiap Hari". Skor yang tinggi menggambarkan kekerapan penglibatan yang tinggi dalam TLKTP dan sebaliknya. Dalam kajian ini,

pemarkahan secara komposit digunakan kerana nilai kebolehpercayaan kedua-dua dimensi agak rendah iaitu .78 bagi dimensi TLKTP-O dan .61 bagi dimensi TLKTP-I. Dengan menggabungkan kedua-dua dimensi ini, nilai kebolehpercayaan ketekalan dalaman meningkat kepada .80.

Kajian lepas menunjukkan ciri-ciri demografi seperti umur dan tempoh perkhidmatan mempunyai hubungan dengan TLKTP (Berry et al. 2007). Selain itu, umur dan tempoh perkhidmatan juga mempunyai hubungan dengan keletihan emosi (Maslach & Leiter, 2008). Lanjutan itu, pemboleh ubah demografi umur dan tempoh perkhidmatan dijadikan pemboleh ubah kawalan dalam menilai hubungan pemboleh ubah bebas dan terikat.

## KEPUTUSAN KAJIAN

### Analisis Deskriptif dan Korelasi

Peratus penglibatan pekerja dalam pelbagai jenis TLKTP adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1. Walaupun secara keseluruhannya penglibatan pegawai perkhidmatan awam dalam TLKTP agak rendah, namun penelitian secara terperinci menunjukkan penglibatan dalam sesetengah bentuk TLKTP adalah agak tinggi. Juga boleh dirumuskan bahawa penglibatan dalam TLKTP yang ringan adalah lebih tinggi berbanding tingkah laku serius.

**Jadual 1: Peratus Penglibatan Dalam TLKTP**

Dimensi TLKTP Organisasi	%
Merungut tentang hal-hal remeh di tempat kerja	80.3
Mengambil masa rehat lebih lama daripada yang dibenarkan	75.7
Mengelamun daripada melakukan kerja	72.9
Menggunakan peralatan pejabat secara berlebihan	64.3
Memberitahu orang luar tentang betapa teruknya tempat anda bekerja	40.1
Datang lambat ke mesyuarat atau temu janji	34.1
Meninggalkan kerja lebih awal daripada yang dibenarkan	29.0
Tidak mematuhi arahan yang diberikan	27.5
Datang lambat ke tempat kerja tanpa kebenaran	26.6
Pura-pura sibuk sedangkan tidak berbuat apa-apa	24.3
Melambatkan kerja sedangkan ia perlu disegerakan	21.4
Mengelak daripada menelefon semula seseorang yang meninggalkan pesanan*	19.4
Membawa pulang barang atau peralatan pejabat tanpa kebenaran	17.9
Enggan menerima tugas apabila diminta	15.9
Tidak melaporkan masalah supaya ia menjadi semakin teruk	13.4
Sengaja membuat kerja dengan cara yang tidak betul	11.1
Tidak hadir kerja dengan alasan sakit padahal tidak benar	10.3
Mengotorkan atau menyepahkan tempat kerja	8.2
Mengemukakan tuntutan melebihi kadar sepatutnya (misalnya tuntutan perjalanan)	6.5
Berkelakuan tidak sopan atau biadab terhadap pelanggan*	4.1
Sengaja merosakkan sesuatu peralatan atau harta pejabat	2.8
Mencuri sesuatu kepunyaan majikan	2.2
Menggunakan wang pejabat tanpa kebenaran	0.5
<b>Dimensi TLKTP Interpersonal</b>	
Mencemuh prestasi kerja orang lain	25.3
Tidak menghiraukan orang lain di tempat kerja	24.6
Keberatan membantu orang lain di tempat kerja	21.0
Sengaja masuk campur urusan kerja orang lain	13.2
Enggan memberikan maklumat kepada seseorang yang memerlukannya di tempat kerja	8.2
Memalukan atau mentertawakan seseorang di tempat kerja	7.9
Menyalahkan seseorang di atas kesilapan yang anda lakukan di tempat kerja	5.9
Mempersendakan kehidupan peribadi orang lain	5.4
Memulakan pertikaian dengan seseorang di tempat kerja	3.9
Menceroboh privasi orang lain dengan melihat surat/barangan peribadi mereka tanpa kebenaran	3.2
Mencerca seseorang di tempat kerja	3.2

Dimensi TLKTP Organisasi	%
Mengambil sesuatu milik seseorang di tempat kerja tanpa pengetahuannya	3.0
Memulakan atau memperbesarkan khabar angin yang mendatangkan kemudaran	2.9
Membuat gurauan keterlaluan terhadap seseorang dengan niat memalukannya	1.8
Mengertak seseorang di tempat kerja	0.9
Mengugut seseorang di tempat kerja dengan kekerasan fizikal	0.8
Berbuat sesuatu yang menyebabkan seseorang dipandang teruk	0.8
Menunjukkan isyarat lucah kepada seseorang di tempat kerja	0.5
Mengasari seseorang di tempat kerja	0.5
Menyorokkan barang di tempat kerja supaya orang yang memerlukan tidak menjumpainya	0.3
Merosakkan harta kepunyaan orang lain di tempat kerja.	0.2
Mengatakan perkara lucah kepada seseorang di tempat kerja	0.2

Nota:\* Tidak sesuai dikelaskan kepada mana-mana dimensi; Penilaian adalah berdasarkan skala 1 (tidak pernah) hingga 5 (setiap hari); % adalah berdasarkan penglibatan sekurang-kurangnya sekali.

Jadual 2 menunjukkan min, sisihan piawai dan korelasi di antara pemboleh ubah kajian. Dapatan menunjukkan bahawa min TLKTP agak rendah, namun tidak banyak berbeza dengan hasil kajian seperti dilaporkan oleh pengkaji-pengkaji lepas yang turut menggunakan ukuran sama (Spector et al., 2006, Bruursema et al., 2011, Khan et al., 2013). Selanjutnya, didapati keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan TLKTP ( $r = -.33, p < 0.01$ ;  $r = -.22, p < 0.01$ ;  $r = -.27, p < 0.01$  masing-masingnya). Keletihan emosi pula mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan TLKTP ( $r = -.28, p < 0.01$ ). Selanjutnya, keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi pula mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan keletihan emosi ( $r = -.20, p < 0.01$ ;  $r = -.23, p < 0.01$ ;  $r = -.28, p < 0.01$  masing-masingnya).

**Jadual 2: Min, Sisihan Piawai dan Korelasi Pemboleh Ubah**

	Min	S.P	1	2	3	4	5	6
1. UMUR	36.00	9.10	-					
2. TEMPOH	11.71	9.57	.91**	-				
3. AGIH	15.91	2.30	.10**	.08*	-			
4. PROS	23.62	4.24	.01	.02	.45**	-		
5. INTER	33.51	5.61	.01	-.02	.47**	.58**	-	
6. KEL	20.40	6.03	-.08*	-.05	-.20**	-.23**	-.28**	-
7. TLKTP	56.67	5.31	-.16**	-.13**	-.33**	-.22**	-.27**	.28**

\*\* P < 0.01; \* p < 0.05; S.P = Sisihan Piawai; TEMPOH = Tempoh Perkhidmatan; AGIH = Keadilan Pengagihan; PROS = Keadilan Prosedur; INTER = Keadilan Interaksi; KEL = Keletihan Emosi; TLKTP = Tingkah Laku Kerja Tidak Produktif

## Pengujian Hipotesis

Bagi menguji hipotesis pengaruh langsung keadilan organisasi dan keletihan emosi ke atas TLKTP, analisis regresi dilakukan melalui dua langkah. Mulanya umur dan tempoh perkhidmatan dimasukkan terlebih dahulu sebagai pemboleh ubah kawalan; dan kemudiannya diikuti oleh pemboleh ubah peramal. Keputusan regresi ditunjukkan melalui Jadual 3. Pemboleh ubah kawalan didapati hanya menyumbang varians sebanyak 3% dalam menerangkan TLKTP;  $F(2, 657) = 9.80, p < .001$ . Didapati hanya umur mempunyai hubungan signifikan dengan TLKTP ( $\beta = -.28, t(657) = -2.98, p < .01$ ). Selanjutnya, apabila keadilan pengagihan, keadilan prosedur, keadilan interaksi dan keletihan emosi dimasukkan dalam persamaan regresi, nilai varians diterangkan meningkat kepada 17%;  $F(6, 653) = 23.34, p < .001$ . Didapati keadilan pengagihan dan keadilan interaksi mempunyai pengaruh negatif signifikan ke atas TLKTP ( $\beta = -.23, t(653) = -5.36, p < .001$ ;  $\beta = -.10, t(653) = -2.07, p < .05$  masing-masingnya). Keadilan prosedur tidak mempunyai pengaruh signifikan ke atas TLKTP ( $\beta = -.01, t(653) = -.21, p > .05$ ). Keputusan ini hanya menyokong sebahagian H<sub>1</sub>. Manakala, keletihan emosi mempunyai pengaruh positif signifikan ke atas TLKTP ( $\beta = .10, t(653) = 5.23, p < .001$ ). Keputusan ini menyokong penuh H<sub>2</sub>.



**Jadual 3: Keputusan Regresi Berganda Bertingkat Pengaruh Keadilan Organisasi dan Keletihan Emosi Terhadap TLKTP**

	B	SE	$\beta$	$\Delta R^2$	F
Langkah 1				.03	9.80
Intercept	58.45	1.49			
Umur	-.16.9	.06	-.28**		
Tempoh	.08	.06	.14		
Langkah 2				.17	23.34
Intercept	64.73	2.28			
AGIH	-.52	.10	-.23**		
PROS	-.01	.06	-.01		
INTER	-.09	.05	-.10*		
KEL	.17	.03	.20**		

\*p < .05; \*\*p < .001; Tempoh = Tempoh Perkhidmatan; AGIH = Keadilan Pengagihan; PROS = Keadilan Prosedur; INTER = Keadilan Interaksi; KEL = Keletihan Emosi.

Selanjutnya, dalam menguji pengaruh keadilan organisasi ke atas keletihan emosi, umur dan tempoh perkhidmatan sekali lagi dimasukkan dahulu sebagai pemboleh ubah kawalan. Keputusan regresi ditunjukkan melalui Jadual 4. Pemboleh ubah kawalan didapati hanya menyumbang 1% varians dalam menerangkan keletihan emosi;  $F(2, 657) = 4.26, p < .05$ . Umur didapati mempunyai pengaruh negatif signifikan ke atas keletihan emosi ( $\beta = -.26, t(657) = -2.67, p < .01$ ). Manakala tempoh perkhidmatan mempunyai pengaruh positif signifikan ke atas keletihan emosi ( $\beta = .19, t(657) = 1.99, p < .05$ ). Seterusnya apabila ketiga-tiga jenis keadilan organisasi dimasukkan ke dalam persamaan regresi, nilai varians diterangkan meningkat kepada 10%;  $F(5, 654) = 14.07, p < .001$ . Hanya keadilan prosedur dan keadilan interaksi mempunyai pengaruh negatif signifikan terhadap keletihan emosi ( $\beta = .10, t(654) = -2.10, p < .05$ ;  $\beta = .20, t(654) = -4.02, p < .001$ ). Manakala keadilan pula pengagihan tidak mempunyai pengaruh signifikan ke atas TLKTP ( $\beta = -.05, t(653) = -1.21, p > .05$ ). Keputusan ini menyokong  $H_3$ .

**Jadual 4: Keputusan Regresi Berganda Bertingkat Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Keletihan Emosi**

	B	SE	$\beta$	$\Delta R^2$	F
Langkah 1				.01	4.26
Intercept	25.21	1.71			
Umur	-.17	.06	-.26**		
Tempoh	.12	.06	.19*		
Langkah 2				.10	14.07
Intercept	36.69	2.30			
AGIH	-.14	.12	-.05		
PROS	-.14	.07	-.10*		
INTER	-.21	.05	-.20**		

\*p < .05; \*\*p < .001; Tempoh = Tempoh Perkhidmatan; AGIH = Keadilan Pengagihan; PROS = Keadilan Prosedur; INTER = Keadilan Interaksi.

Hipotesis peranan pengantara telah diuji menggunakan analisis *bootstrapping non-parametric* yang dijana melalui *PROCESS for SPSS* (Model 4: Hayes, 2013). Dengan menjana sampel sebanyak 10,000, bukti kehadiran kesan pengantara ditentukan melalui nilai 95% *bias-corrected bootstrap confidence interval* (CI) iaitu pengaruh tidak langsung dikatakan signifikan apabila nilai antara *Lower Limit CI* (LLCI) dan *Upper Limit CI* (ULCI) tidak mengandungi nilai kosong.

Keputusan ditunjukkan melalui Jadual 5. Pertamanya, analisis menunjukkan pengaruh tidak langsung keadilan pengagihan ke atas TLKTP melalui keletihan emosi adalah signifikan (*estimate* = -.10; LLCI = -.16, ULCI = -.06). Keduanya, analisis juga menunjukkan pengaruh tidak langsung prosedur ke atas TLKTP melalui keletihan emosi adalah signifikan (*estimate* = -.07; LLCI = -.11, ULCI = -.04). Akhirnya, analisis turut menunjukkan pengaruh tidak langsung keadilan interaksi ke atas TLKTP melalui keletihan emosi juga signifikan (*estimate* = -.06; LLCI = -.09, ULCI = -.04). Peranan pengantara keletihan emosi dalam menghubungkan ketiga-tiga jenis keadilan organisasi dan TLKTP

ini turut disokong oleh ujian *Sobel* (keadilan pengagihan = -3.91,  $p < .01$ ; keadilan prosedur = -4.40  $p < .01$ ; keadilan interaksi = -4.58  $p < .01$ ). Keputusan ini menyokong penuh  $H_4$ .

**Jadual 5: Keputusan Ujian Peranan Pengantara Keletihan Emosi Dalam Hubungan Keadilan Organisasi dengan TLKTP**

Peramal	Mediator	Bias-Corrected Bootstrap 95% CI (10,000 resamples)				
		Normal Theory Test (Sobel)			Lower	Upper
		Estimate	SE	Z		
AGIH	KEL	-.10	.03	-3.91**	-.16	-.06
PROS		-.07	.02	-4.40*	-.11	-.04
INTER		-.06	.02	-4.58**	-.09	-.04

\*\*  $p < .001$ ; \* $p < .05$ ; CI = *confidence interval*; AGIH = Keadilan Pengagihan; PROS = Keadilan Prosedur; INTER = Keadilan Interaksi; KEL = Keletihan Emosi

## PERBINCANGAN

Kajian ini telah mengemukakan hipotesis bahawa keadilan organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan ke atas TLKTP. Secara spesifiknya, kajian ini meramalkan keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi mempunyai pengaruh negatif ke atas TLKTP. Keputusan kajian bagaimanapun mendapati hanya keadilan pengagihan dan keadilan interaksi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan ke atas TLKTP. Manakala keadilan prosedur tidak menyumbang secara signifikan kepada TLKTP. Keputusan kajian yang menunjukkan pengaruh negatif ini mencadangkan bahawa keadilan pengagihan dan keadilan interaksi yang tinggi mengurangkan penglibatan para pekerja dalam TLKTP. Sebaliknya, keadilan pengagihan dan keadilan interaksi yang rendah dalam organisasi pula akan meningkatkan penglibatan dalam TLKTP.

Keadilan pengagihan merupakan persepsi pekerja tentang bagaimana pengagihan hasil (misalnya gaji; kenaikan pangkat; penilaian prestasi) dilakukan secara adil dan saksama berbanding apa yang mereka sumbangkan kepada organisasi (Price & Mueller, 1986). Dalam konteks teori timbal balas sosial, sekiranya hasil yang disumbangkan dirasakan tidak seimbang atau tidak sepadan dengan apa yang disumbangkan, maka pekerja akan mengambil tindakan tertentu bagi mengembalikan keseimbangan. Keputusan untuk mengambil tindakan bagi mengembalikan keseimbangan tersebut selanjutnya mempengaruhi bagaimana tingkah laku pekerja terhadap organisasi dan juga perhubungan interpersonal dalam organisasi (Cohen-charash & Spector, 2001; Ambrose et al., 2002). Dengan itu, TLKTP merupakan salah satu cara atau kaedah bagi pekerja mengurangkan ketidakseimbangan yang berpunca daripada persepsi ketidakadilan dalam mendapat hasil yang dirasakan tidak wajar. Dalam konteks kajian ini misalnya, apabila pekerja merasakan bahawa keputusan penilaian prestasi yang diperoleh tidak sepadan dengan usaha yang dicurahkan, atau apabila dibandingkan dengan apa yang diperoleh rakan sejawatan, maka tindakan seperti penarikan diri, melakukan sabotaj atau penganaayaan dilihat sebagai cara mengurangkan ketidakadilan.

Keadilan interaksi pula mencerminkan kualiti perhubungan di antara majikan atau penyelia dengan pekerja (Bies & Moag, 1986). Keadilan interaksi juga berkait rapat dengan elemen kemanusiaan yang menekankan kepentingan 1) keadilan layanan interpersonal seperti keramahan, kejujuran dan penghormatan dan juga 2) keadilan dalam memberikan maklumat (Colquitt et al., 2001; Cohen-charash & Spector, 2001). Elemen-elemen perhubungan interpersonal ini merupakan perkara-perkara yang berlaku setiap hari di tempat kerja, dan tentulah mempunyai pengaruh ke atas bagaimana pekerja bertingkah laku (Le Roy et al., 2012). Dapatan kajian ini selaras dengan model keadilan moral (Cropanzano et al., 2001) yang mengaitkan keadilan dengan keperluan asas manusia untuk dihormati dan dihargai. Pekerja melihat bahawa keadilan merupakan tanggungjawab moral yang perlu dipatuhi. Sekiranya organisasi menunjukkan keadilan (misalnya dalam layanan interpersonal), pekerja akan mendekati diri dan memberikan kerjasama dengan organisasi yang

dilihat mementingkan moral. Sebaliknya pekerja akan mengasingkan diri dan enggan memberikan kerjasama daripada organisasi yang tidak bermoral seperti tidak mempamerkan keadilan dalam organisasi (Blader & Tyler, 2005). Sehubungan itu, dalam konteks kajian ini, TLKTP merupakan salah satu tindakan menjauhkan diri atau enggan bekerja dengan organisasi (misalnya dimanifestasikan melalui tingkah laku penarikan diri, kurang berusaha) sebagai reaksi kepada organisasi yang tidak mementingkan moral (menunjukkan ketidakadilan).

Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini yang menunjukkan bahawa keadilan prosedur tidak mempunyai pengaruh signifikan ke atas TLKTP-organisasi dan TLKTP-interpersonal adalah berbeza dengan dapatan kajian-kajian lepas (Colquitt, et al., 2006; Jones, 2009; Menard et al., 2011). Perkara yang menarik untuk dibincangkan di sini ialah mengapa hanya keadilan pengagihan dan keadilan interaksi yang mempunyai pengaruh signifikan ke atas TLKTP tetapi tidak keadilan prosedur? Sedangkan kajian-kajian lepas mencadangkan keadilan prosedur adalah lebih konsisten dalam meramal TLKTP (Spector & Fox, 2005). Terdapat beberapa penjelasan mengapa keadaan ini boleh berlaku. Pertamanya, mengambil kira demografi responden yang terlibat iaitu sebahagian besar sampel merupakan perkhidmatan kakitangan sokongan (62.4%) yang mana dari segi status sosio-ekonomi dilihat berpendapatan lebih rendah. Sehubungan itu, terdapat kemungkinan kakitangan sokongan yang secara relatifnya berpendapatan lebih rendah berbanding pegawai pengurusan dan professional lebih menghargai keadilan dalam bentuk pengagihan ganjaran berbanding keadilan prosedur atau tatacara mengagihkan ganjaran. Frenkel et al., (2012) dalam kajian mereka di sektor-perkilangan turut mendapati bahawa pekerja bawahan lebih mementingkan faktor ekstrinsik (ekonomi) yang menekankan keadilan dalam pengagihan ganjaran berbanding prosedur. Dalam konteks negara membangun, misalnya di Malaysia, pekerja mungkin lebih mementingkan keadilan dalam bentuk pengagihan hasil berbanding prosedur yang digunapakai. Prosedur yang digunapakai menjadi tidak penting selagi mana keputusan atau hasil yang diterima dilihat sebagai adil (Raja, Sheikh & Abbas, 2013).

Keduanya, kemungkinan ukuran keadilan organisasi yang digunakan dalam kajian ini bersifat spesifik dalam konteks penilaian prestasi turut mempengaruhi hubungan di antara keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi dengan tingkah laku. Kajian lepas berhubung keadilan organisasi dalam bentuk spesifik seperti dalam konteks penilaian prestasi cenderung menunjukkan bahawa hasil keputusan penilaian prestasi (keadilan pengagihan) dan juga aspek komunikasi dalam penilaian (keadilan interpersonal) lebih penting dalam menyumbang kepada tingkah laku pekerja berbanding prosedur penilaian prestasi (Gupta & Kumar, 2013). Apabila keputusan penilaian prestasi dilihat adil, pekerja cenderung melihat prosedur yang digunakan untuk menilai prestasi juga adil. Ketiganya, perbezaan budaya juga boleh menjelaskan perbezaan dapatan kajian ini dengan kajian yang dilakukan di barat. Sebilangan sarjana mengemukakan pandangan bahawa pengaruh faktor budaya memainkan peranan penting dalam menilai kesan keadilan organisasi ke atas tingkah laku pekerja dalam organisasi (misalnya Lam et al., 2002; Blader et al., 2001; Shao et al., 2013). Lam et al., (2002) misalnya menasihatkan supaya berhati-hati dalam mengeneralisasikan dapatan di barat. Melalui penelitian ke atas literatur, mereka mendapati bahawa pengaruh keadilan pengagihan dan keadilan prosedur tidak konsisten merentasi budaya. Mereka juga mencadangkan supaya kajian yang dilakukan mengambil kira pemboleh ubah budaya.

Kajian ini juga telah mengesahkan bahawa keletihan emosi menyumbang kepada TLKTP. Dapatan ini selaras dengan teori pemuliharaan sumber (Hobfoll, 2001; 2011) dan juga kajian lepas (Banks et al. 2012; Bolton et al. 2012), dapatan ini mencadangkan penglibatan dalam TLKTP merupakan tindakan untuk mengurangkan keletihan emosi yang dialami. Dengan kata lain, penglibatan dalam TLKTP merupakan satu cara untuk memelihara sumber emosi selain mengelakkan keletihan emosi secara berterusan. Kajian lepas turut menunjukkan bahawa mereka yang melibatkan diri dalam TLKTP mengalami keletihan emosi yang lebih rendah berbanding individu yang menahan diri daripada melakukannya (Krischer et al., 2010). Sehubungan itu dalam konteks kajian ini, pengaruh

keletihan emosi ke atas TLKTP boleh diinterpretasikan sebagai bersifat instrumental. Dengan kata lain penglibatan dalam TLKTP merupakan instrumen bagi mengatasi atau mengurangkan keletihan emosi.

Selanjutnya, dapatan kajian ini menunjukkan hanya keadilan prosedur dan keadilan interaksi mempunyai pengaruh negatif yang signifikan terhadap keletihan emosi. Pengaruh signifikan yang negatif ini mencadangkan bahawa semakin tinggi keadilan prosedur dan keadilan interaksi, maka semakin rendah keletihan emosi. Penekanan kepada keadilan prosedur penting dalam menyumbang kepada kesejahteraan emosi. Ini kerana keadilan dalam tatacara atau prosedur pembuatan-keputusan di organisasi menjadikan hasil pengagihan ganjaran (keputusan pengagihan) lebih terkawal dan boleh dijangka (Judge & Colquitt, 2004). Sebaliknya, ketidakadilan dalam prosedur atau tatacara membangkitkan rasa ketidakpastian atau, malah memberi petunjuk kepada kekurangan sumber atau ancaman kehilangan sumber. Keletihan emosi seseorang akan meningkat sekiranya berlaku situasi di mana sumber yang dihargai dan diperlukan terancam atau hilang akibat daripada prosedur atau tatacara pengagihan ganjaran yang tidak adil (Cole et al., 2010). Manakala, keadilan interaksi yang berkait rapat dengan keadilan layanan interpersonal oleh penyelia dan penerangan maklumat berkaitan prosedur (Colquitt, 2001) boleh mengurangkan keletihan emosi pekerja.

Walau bagaimanapun, keputusan kajian ini turut menimbulkan persoalan mengapa hanya keadilan prosedur dan keadilan interaksi mempunyai pengaruh signifikan ke atas keletihan emosi, tetapi tidak keadilan pengagihan? Dapatan ini ternyata adalah bertentangan dengan hasil kajian lepas yang menunjukkan keadilan pengagihan juga turut mempunyai pengaruh negatif ke atas keletihan emosi (misalnya Frenkel et al., 2012; Tayfur et al., 2013; Liljegren & Ekberg, 2009). Kemungkinan penjelasan yang boleh diberikan ialah keadilan pengagihan dalam kajian ini diukur secara spesifik dalam bentuk keputusan penilaian prestasi tahunan. Ini berbeza dengan konteks pengukuran keadilan pengagihan yang digunakan oleh Liljegren dan Ekberg (2009), Frenkel et al., (2012) dan Tayfur et al (2013); yang menilai keadilan pengagihan dalam konteks penetapan gaji. Terdapat kebarangkalian semasa data kajian ini dikumpul iaitu sekitar pertengahan tahun, kesan keadilan dalam keputusan penilaian prestasi telah berkurangan pada masa tersebut. Selalunya proses memuktamadkan keputusan penilaian prestasi pegawai perkhidmatan awam dilakukan pada penghujung atau awal tahun. Penilaian terhadap keadilan pengagihan juga selalunya berkala (misalnya sekali setahun dalam konteks penilaian prestasi). Ini berbeza dengan penilaian ke atas keadilan prosedur dan keadilan interaksi yang berasaskan penilaian harian (*daily basis*) dan dengan itu kesannya lebih ketara sepanjang masa. Interpretasi ini konsisten dengan dapatan kajian Liljegren dan Ekberg (2009) yang mendapati penilaian keadilan yang dilakukan secara berstruktur (misalnya keadilan pengagihan, prosedur, interaksi) dipengaruhi oleh masa dan semakin pudar kesannya ke atas keletihan emosi seiring perubahan masa berbanding penilaian keadilan yang dilakukan secara umum (global).

Akhirnya kajian ini telah menunjukkan bahawa keletihan emosi merupakan pemboleh ubah pengantara kepada hubungan di antara ketiga-tiga jenis keadilan organisasi dengan TLKTP. Dapatan kajian ini mencadangkan keadilan pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi yang tinggi mengurangkan keletihan emosi, dan berikutnya keletihan emosi yang rendah mengurangkan penglibatan dalam TLKTP. Dapatan ini selaras dengan andaian asas teori pemuliharaan sumber (Hobfoll, 2011), yakni apabila individu berdepan dengan ancaman kehilangan sumber atau tidak mempunyai sumber yang mencukupi (misalnya ketidakadilan dalam organisasi), mereka cenderung mengalami emosi negatif dan terdedah kepada kelelahan kerja khususnya keletihan emosi (Wright & Hobfoll, 2004). Selanjutnya, keletihan emosi akan mengurangkan kemampuan individu berdepan dengan pelbagai tuntutan di tempat kerja (Maslach et al., 2001). Akhirnya, keletihan emosi yang berpanjangan akan dimanifestasikan dalam bentuk tingkah laku seperti penglibatan dalam TLKTP sebagai tindakan mengurangkannya. Sehubungan itu, TLKTP merupakan sesuatu yang bersifat

instrumental dalam mengurangkan keletihan emosi secara berpanjangan atau proses mempertahankan sumber daripada hilang secara berterusan (Krischer et al., 2010).

### **Implikasi, Limitasi dan Saranan**

Kajian ini mempunyai beberapa implikasi teori dan praktikal. Dari segi teori, dapatan kajian ini secara umumnya menyokong andaian teori pemuliharaan sumber dalam meramal pengaruh keadilan organisasi ke atas TLKTP melalui peranan pengantara keletihan emosi. Namun begitu, kajian ini turut memberi implikasi bahawa teori dan literatur yang dihasilkan di barat tidak semestinya dapat digeneralisasikan sepenuhnya dalam konteks yang berbeza. Sebagai contoh dalam kajian ini, di dapati bahawa keadilan prosedur tidak mempunyai pengaruh langsung yang signifikan ke atas TLKTP. Keputusan ini berbeza dengan kajian-kajian di barat yang menunjukkan keadilan prosedur lebih konsisten dalam meramal TLKTP (Spector & Fox, 2005). Begitu juga didapati bahawa hanya keadilan prosedur dan keadilan interaksi sahaja yang menyumbang kepada keletihan emosi tetapi tidak keadilan pengagihan. Selanjutnya, magnitud pengaruh keadilan organisasi dan keletihan emosi ke atas TLKTP dalam kajian ini adalah sederhana berbanding kajian-kajian di barat. Maka, dengan itu konteks di mana kajian dijalankan memainkan peranan dalam mempengaruhi dapatan kajian (Shao et al., 2013; Johns, 2006). Kajian ini juga memberi implikasi kepada peningkatan pengetahuan berhubung fenomena TLKTP dan faktor-faktor yang menyumbang kepadanya dalam konteks tempatan khususnya dalam perkhidmatan awam di Malaysia. Ini kerana kebanyakan pengetahuan berhubung topik ini bersumberkan literatur daripada barat terutamanya daripada Amerika Utara dan Eropah (Shao et al., 2013).

Dari segi implikasi praktikal, dapatan kajian ini boleh dikomunikasikan kepada pegawai perkhidmatan awam bagi membangkitkan kesedaran berhubung perkara-perkara yang mempengaruhi keputusan penilaian prestasi mereka. Penilaian prestasi kerja pada masa kini bukan sahaja memberi fokus semata-mata kepada kemampuan melaksanakan tugas, tetapi komponen sikap dan tingkah laku juga dinilai bersama. Model prestasi kerja Rotundo dan Sackett (2002) misalnya telah mengenal pasti bahawa TLKTP merupakan salah satu daripada tiga komponen prestasi kerja yang penting selain prestasi tugas dan tingkah laku kewargaan organisasi. Selanjutnya, kajian ini turut memberi implikasi bahawa sebilangan pegawai perkhidmatan awam mengakui penglibatan mereka dalam pelbagai bentuk TLKTP. Justeru, dapatan kajian ini membolehkan pihak pengurusan mengenal pasti bentuk-bentuk tingkah laku negatif yang sering berlaku di tempat kerja dan seterusnya mengambil tindakan lanjut bagi menanganinya.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa penguatkuasaan pelbagai peraturan dan garis panduan semata-mata tidak memadai untuk menangani TLKTP. Kes-kes yang melibatkan pelanggaran peraturan dan garis panduan yang menyamai definisi TLKTP terus berlaku dalam perkhidmatan awam walaupun pelbagai bentuk tata tertib telah di ambil. Justeru, pendekatan yang lebih komprehensif diperlukan bagi menangani isu ini. Para pengurus sumber manusia juga perlu peka dengan pelbagai faktor di tempat kerja yang menyumbang kepada TLKTP. Kajian ini misalnya membuktikan bahawa keadilan organisasi berpotensi menyumbang kepada keletihan emosi dan TLKTP. Maka terdapat keperluan untuk merangka polisi atau program yang bersesuaian bagi meningkatkan persepsi keadilan organisasi di organisasi masing-masing. Sebagai contoh, bagi tujuan pencegahan, pelaksanaan diagnosis organisasi atau audit yang mencakupi penilaian keadilan organisasi boleh dilakukan secara berkala. Diagnosis boleh memberi maklumat yang terperinci berhubung tahap keadilan organisasi di organisasi masing-masing. Apabila ketidakadilan organisasi dikesan, maka lebih mudah untuk mencari punca yang mencetuskannya dan merangka strategi bersesuaian.

Menangani keletihan emosi juga memberi implikasi besar ke atas kesejahteraan pekerja kerana ianya mempunyai hubungan dengan sikap, tingkah laku dan prestasi kerja (Cropanzano et al.,

2003). Umumnya pendekatan menangani keletihan kerja boleh dipecahkan kepada dua iaitu tumpuan kepada individu atau organisasi (Halbesleben & Buckley, 2004). Tumpuan kepada organisasi antara lainnya ialah merangka semula kerja atau memperbaiki persekitaran kerja yang menyumbang kepada masalah keletihan emosi seperti konflik peranan, kekaburan peranan, bebanan kerja, kekurangan autonomi (Banks et al., 2012). Manakala tumpuan kepada individu boleh mengambil bentuk peningkatan kemahiran dalam menangani tekanan dan tuntutan di tempat kerja (contohnya pengurusan masa, penetapan matlamat, perhubungan interpersonal, kawalan emosi). Walaupun program sebegini ada dijalankan dalam perkhidmatan awam, namun didapati terhad serta tiada kajian susulan pernah dilakukan bagi menilai keberkesannya. Pendekatan intervensi melalui perkhidmatan psikologi dan kaunseling (misalnya teknik relaksasi, terapi kognitif-tingkah laku) juga dapat membantu menangani keletihan emosi. Selain itu, sokongan sosial di tempat kerja sangat penting dalam menangani keletihan emosi (Halbesleben & Buckley, 2004). Organisasi harus menggalakkan pelbagai bentuk sokongan sosial yang ada di tempat kerja sama ada daripada pengurusan tertinggi, penyelia, rakan sekerja, kesatuan dan sebagainya.

Kajian ini mempunyai beberapa limitasi yang mungkin mempengaruhi dapatan kajian. Antaranya data kajian dikumpulkan melalui soal selidik berbentuk pelaporan sendiri daripada satu sumber yang memungkinkan berlakunya *common method bias* dan *social desirability* (Podsakoff et al., 2003). Walau bagaimanapun, beberapa langkah telah diambil bagi mengurangkan kemungkinan berlakunya masalah ini. Misalnya kawalan ke atas prosedur dalam pentadbiran soal selidik telah dititikberatkan (antaranya memastikan aspek seperti jaminan kerahsiaan, susunan item soal selidik dipecahkan kepada bahagian-bahagian tertentu dan disusun secara rawak, serta arahan khusus diberikan untuk setiap bahagian yang berbeza). Penilaian statistik penggunaan kaedah *Harman's single-factor test* juga menjadi petunjuk yang mencadangkan tidak berlakunya masalah tersebut dalam kajian ini. Terdapat juga sarjana yang berpandangan bahawa *common method bias* bukanlah masalah besar dalam kaedah pengumpulan data berbentuk pelaporan sendiri (Spector, 2006; Spector & Brannick, 2009). Kajian meta analisis turut menunjukkan pelaporan sendiri merupakan kaedah yang sesuai untuk meneliti TLKTP (Berry et al., 2012). Walau bagaimanapun, pengkaji masa hadapan yang berminat meneliti penglibatan pekerja dalam TLKTP boleh mendapatkan data daripada pelbagai sumber (misalnya rakan sekerja, penyelia, pelanggan dalaman, laporan tatatertib). Data daripada pelbagai sumber ini dapat mengukuhkan lagi dapatan kajian ini.

Selanjutnya, kajian ini adalah berbentuk keratan rentas. Sehubungan itu, perkaitan di antara pemboleh ubah tidak boleh diinterpretasikan sebagai hubungan sebab-akibat. Terdapat kemungkinan berlakunya hubungan songsang di antara pemboleh ubah. Namun kerangka kajian ini telah dibentuk melalui penelitian yang mendalam dan terperinci ke atas teori dan literatur berkaitan. Maka diyakini hubungan yang ditunjukkan oleh pemboleh ubah adalah dalam arah yang betul. Pengkaji masa hadapan yang berminat mengesahkan dapatan kajian ini disarankan mengguna reka bentuk longitudinal. Magnitud perhubungan yang sederhana dalam kajian ini mencadangkan supaya pengkaji masa hadapan meneliti pemboleh ubah moderator yang boleh mempengaruhi hubungan tersebut. Salah satu pemboleh ubah yang mungkin memainkan peranan penting dalam mempengaruhi persepsi, motivasi dan orientasi tingkah laku di tempat kerja ialah personaliti. Misalnya individu dengan lokus kawalan dalaman yang tinggi mungkin tidak terjejas dengan persekitaran organisasi dan dengan itu kurang kecenderungan melakukan TLKTP (Spector, 2011).

Sebagai rumusannya, dapatan kajian ini menunjukkan keadilan organisasi berupaya mempengaruhi tingkah laku pekerja khususnya dalam menyumbang kepada TLKTP. Kajian ini juga menunjukkan keletihan emosi merupakan pemboleh ubah pengantara yang menghubungkan keadilan organisasi dan TLKTP. Ini bermakna, ketidakadilan dalam organisasi boleh menyumbang kepada keletihan emosi, dan berikutnya individu yang mengalami keletihan emosi cenderung melibatkan diri dalam TLKTP.

## RUJUKAN

- Abdul Rahim, A.R. (2008). Predictors of Workplace Deviant Behaviour in Malaysia. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Sains Malaysia, Malaysia.
- Akreml, A.E., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model. *Human Relations*, 63(11), 1687-1717.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Berita Harian (2014). 20,434 penjawat awam dikenakan tindakan tatatertib sejak 2009. Muat turun 28 Januari 2015. [http://www2.bharian.com.my/articles/20\\_434penjawatawamdikenakantindakantatatertibsejak2009/Article/](http://www2.bharian.com.my/articles/20_434penjawatawamdikenakantindakantatatertibsejak2009/Article/)
- Aube, C., Rousseau, V & Tremblay, S. (2011). "Team Size and Quality of Group Experience: The More the Merrier." *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 15(4): 357-75.
- Banks, G. C., Whelpley, C. E., Oh, I-S., & Shin, K. (2012). (How) are emotionally exhausted employees harmful? *International Journal of Stress Management*, 19(3), 198-216.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-82.
- Bayram, N., Gursakal, N., & Bilgel, N. (2010). Counterproductive work behavior among white-collar employees: A study from Turkey. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(2), 180-188.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-60.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613-36.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-24.
- Blader, S. L., Chang, C. C., & Tyler, T. R. (2001). Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes. *International Journal of Conflict Management*, 12, 295-311.
- Blau, G., & Andersson, L. (2005). Testing a measure of instigated workplace incivility. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 595-614.
- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2012). Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: a moderated mediational approach. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 28(3), 222-233.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998-1012.
- Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54-61.
- Bruursema, K., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2011). Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behaviour. *Work & Stress*, 25(2), 93-107.
- Chao, J.M.C., Cheung, F.Y.L., & Wu, A.M.S. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22(4), 763-777.
- Chi, S-C. S., & Liang, S-G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 125-137.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Colquitt, J. A, Scott, B. A, Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Scott, B. A. (2005). Organizational justice: Where do we stand? In J. A. Colquitt & J. Greenberg (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 589-619). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Judge, T. A., & Shaw, J. C. (2006). Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100*(1), 110-127.
- Conlon, D. E., Meyer, C. J., & Nowakowski, J. M. (2005). How does organizational justice affect performance, withdrawal, and counterproductive behavior? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *The handbook of organizational justice* (pp. 301-328). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*(2), 164-209.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 88*, 160-169.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *The Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241-55.
- Estes, B., & Wang, J. (2008). Integrative Literature Review: Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance. *Human Resource Development Review, 7*(2), 218-240.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 291-309.
- Frenkel, S. J., Li, M., & Restubog, S. L. D. (2012). Management, Organizational Justice and Emotional Exhaustion among Chinese Migrant Workers: Evidence from two Manufacturing Firms. *British Journal of Industrial Relations, 50*(1), 121-147.
- Gilbert, S., Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management, 18*(3), 339-48.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 561-568.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 54*, 81-103.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89*, 985-1003.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(1), 30-42.
- Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals. *Employee Relations, 35*(1), 61-78.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management, 30*(6), 859-879.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334-1364.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: The Guilford Press.
- Henle, C.A., Giacalone, R.A., & Jurkiewicz, C.L. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics, 56*, 219-230.
- Herscovis, M.S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 24-44.



- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Journal of Applied Psychology, 50*(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 84*, 116-122.
- Howard, L. W., & Cordes, C. L. (2010). Flight from Unfairness: Effects of Perceived Injustice on Emotional Exhaustion and Employee Withdrawal. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 409-428.
- Jacobs, G., Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2013). (Un)Ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics, 121*(1), 63-76.
- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. U. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 787-809.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review, 31*(2), 386-408.
- Jones, D. A. (2009). Getting even with one's supervisor and one's organization: Relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 30*, 525-542.
- Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 395-404.
- Khan, A. K., Quratulain, S., & Crawshaw, J. R. (2013). The mediating role of discrete emotions in the relationship between injustice and counterproductive work behaviors: A study in Pakistan. *Journal of Business and Psychology, 28*, 49-61.
- KPMG Malaysia Fraud, Bribery and Corruption Survey (2013). Muat turun 1 Januari 2014. <http://www.kpmg.com/MY/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2013/fraud-survey-report.pdf>
- Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(2), 154-66.
- Kyei-Poku, A.A. (2014). Linking Interactional Justice to Work-to-Family Conflict: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Organization Management Journal, 11*(2), 74-83.
- Lam, S.S.K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationships between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 1-38.
- Lapointe, E., Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2011). Organizational commitment, organization-based self-esteem, emotional exhaustion and turnover: A conservation of resources perspective. *Human Relations, 64*(12), 1609-1631.
- Lawrence, T.B., & Robinson, S.L., (2007). Ain't misbehavin': Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management, 33*(3), 378-394.
- Le Roy, J., Bastounis, M., & Minibas-Poussard, J. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior And Personality, 40*(8), 1341-1356.
- Liljegren, M. & Ekberg, K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work, 33*, 43-51.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Maslach, C. A. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-113.
- Maslach, C. A. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498-512.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Menard, J., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Interpersonal workplace deviance: Why do offenders act out? A comparative look on personality and organisational variables. *Canadian Journal of Behavioural Science, 43*(4), 309-317.
- Moore, J.E. (2000). Why is this happening? A causal attribution approach to work exhaustion consequences. *Academy of Management Review, 25*(2), 335-349.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*, 845-855.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research, 59*(12), 1222-1230.
- National Business Ethics Survey. (2013). *The National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce*. Retrieved on December 30, 2014. <http://www.ethics.org/downloads/2013NBESFinalWeb.pdf>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.
- Raja, U., Sheikh, R. A., & Abbas, M. (2013). *Revisiting the Interactive Effects of Distributive and Procedural Justice on Behaviors: A Developing Country Perspective*. Muat turun 27 Jun 2014. [http://www.wbiworldconpro.com/uploads/china-conference-2013/management/1370758023\\_427-Usman-WJM.pdf](http://www.wbiworldconpro.com/uploads/china-conference-2013/management/1370758023_427-Usman-WJM.pdf)
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimension Scaling Study. *Management, 38*(2), 555-572.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 66-80.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee Justice Across Cultures: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management, 39*(1), 263-301.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp.245-265). Washington, DC: American Psychological Association.
- Siaran Akhbar JPA, (2007). Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Muat turun 11 September 2011. [http://www.utem.edu.my/praktis\\_utem/doc/tatatertib.pdf](http://www.utem.edu.my/praktis_utem/doc/tatatertib.pdf)
- Siaran Akhbar JPA, (2009a). Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Muat turun 15 Oktober 2011. <http://docs.jpa.gov.my/docs/akhbar/2009/sa15072009.pdf>
- Siaran Akhbar JPA, (2009b). Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Muat turun 15 Oktober 2011. <http://docs.jpa.gov.my/docs/akhbar/2009/sa13082009.pdf>
- Spector P.E. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend? *Organizational Research Methods, 9*:221-32
- Spector P.E., & Brannick, M.T. (2009). Common method variance or measurement bias? The problem and possible solutions. In D.A. Buchanan, A. Bryman, (eds). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, (pp. 346-62). Los Angeles, CA: Sage
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review, 21*(4), 342-352.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behaviour (CWB). In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior, 68*, 446-460.
- Tayfur, O., Karapinar, P.B., & Camgoz, S.M (2013). The mediating effects of emotional exhaustion cynicism and learned helplessness on organizational justice-turnover intentions linkage. *International Journal of Stress Management, 20*(3), 193-221.
- Van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The Role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship Between Customer and Employee Incivility. *Journal of Management, 36*(6), 1486-1504.
- Wright, T.A. & Hobfoll, S.E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: an examination of conservation of resources theory and job burnout. *Journal of Business and Management, 9*(4), 389-406.