

HUBUNGAN PERSEPSI KEADILAN ORGANISASIONAL, VISIBILITI TUGAS TERHADAP KEMALASAN SOSIAL DIMEDIASI NIAT BERPINDAH KARYAWAN DI INDUSTRI MANUFACTURE

Anak Agung Ketut Diatmika, Muhammad Haikal
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul
Jalan Arjuna Utara No 9 Kebon Jeruk Jakarta 11510

Abstract

Social loafing among employees cannot be underestimated because it can reduce employee performance which threatens the company's position. Bosses must be able to minimize the tendency of social loafing because the success of achievement is the biggest source that can result in the company's success in competition between businesses. Companies must develop and move forward by increasing human resources to be more proactive, so it takes diligent employees who have high responsibility on the job and this cannot be separated from how all employees are treated. Managers must set the strategy for employees to have high responsibility at work and minimize the occurrence of social loafing and turnover intention through organizational justice and task visibility. Therefore, the purpose of this study is whether there is a perception of organizational justice, visibility of laziness is socially mediated by intention to move. The research was conducted by using a survey using a questionnaire where the respondents used as many as 200 employees who work collectively. Data were analyzed using Structural Equation Model (SEM). The conclusion of the research proves that there is a direct relationship between perceived of organizational justice and social loafing and turnover intention, task visibility has a direct relationship to social loafing. However, this study found that turnover intention had no relationship to social loafing and turnover intention did not mediate the relationship between perceptions of organizational justice and social loafing among employees who work collectively.

Keywords: *perceived organizational justice, task visibility, turnover*

Abstrak

Kemalasan sosial diantara karyawan tidak bisa dipandang sebelah mata karena dapat menurunkan kinerja karyawan yang mengancam posisi perusahaan. Atasan harus dapat meminimalisir kecenderungan dari kemalasan sosial karena keberhasilan kinerja karyawan menjadi sumber terbesar yang dapat membawa keberhasilan perusahaan dalam persaingan antar bisnis. Perusahaan harus berkembang bergerak maju dengan meningkatkan sumber daya manusia menjadi lebih proaktif maka dibutuhkan pegawai rajin yang memiliki tanggung jawab tinggi pada pekerjaan dan hal ini tidak lepas dari bagaimana perlakuan organisasi pada seluruh pegawai. Atasan harus mengatur strategi bagaimana pegawai memiliki tanggung jawab tinggi pada pekerjaan dan meminimalisir terjadinya kemalasan sosial dan niat berpindah melalui keadilan organisasi dan visibilitas tugas. Untuk itu, tujuan dari penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan persepsi keadilan organisasional, visibilitas tugas terhadap kemalasan sosial dimediasi oleh niat berpindah. Penelitian dilakukan dengan survei menggunakan kuesioner dimana responden yang digunakan sebanyak 200 pada karyawan yang bekerja secara kolektif. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*. Kesimpulan hasil penelitian

membuktikan bahwa terdapat hubungan secara langsung persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial dan niat berpindah, visibilitas tugas memiliki hubungan langsung terhadap kemalasan sosial. Namun, penelitian ini ditemukan bahwa niat berpindah tidak memiliki hubungan terhadap kemalasan sosial dan niat berpindah tidak memediasi hubungan antara persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial pada pegawai yang bekerja secara kolektif.

Kata kunci: persepsi keadilan organisasional, visibilitas tugas, niat berpindah.

Pendahuluan

Pegawai sebagai sumber daya manusia membantu perusahaan mencapai tujuannya, pimpinan perlu menyadari penting untuk tidak hanya mempertahankan kinerja pegawai yang bekerja secara individu tetapi pegawai yang bekerja secara kolektif perlu diperhatikan sebagai sumber daya kolaborasi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan serta meminimalisir perilaku kemalasan sosial (Byun, Lee, Karau & Dai, 2020). Alyahya, Elshaer & Sobaih (2022) dalam penelitiannya menjelaskan semenjak COVID-19 melanda banyak terjadi PHK masal, keterlambatan dan penurunan gaji, beban kerja tidak sesuai seringkali memiliki dampak psikologis negatif karyawan memicu niat untuk mengubah pekerjaan mereka yang dapat mengarah pada perubahan sikap dan perilaku seperti kemalasan sosial. Penelitian terbaru dari Elibol & Yildiz (2020) menemukan bahwa pegawai rumah sakit merasa ketakutan, tertekan dampak dari COVID-19 mempengaruhi sistem kebijakan rumah sakit pada keadilan organisasi menyebabkan ketidakpuasan yang justru semakin meningkatkan niat berpindah. Sementara, kekhawatian petugas rumah sakit mendapat pekerjaan lain tidak mudah sehingga tidak ada jalan keluar bagi mereka dengan tingginya niat berpindah memaksa mereka untuk tetap bekerja di rumah sakit yang sama dengan menunjukkan perilaku kemalasan sosial (Elibol & Yildiz, 2020). Untuk itu penting meningkatkan efektivitas manajemen maka

perlu mengambil langkah memikirkan bagaimana memahami secara mendalam perilaku kemalasan sosial yang sering kali terjadi pada pekerjaan kolektif atau pegawai yang memiliki tim kerja (Luo, Qu & Marnburg, 2013). Himmetoglu, Aydog, & Bayrak (2022) berpendapat penting memahami kinerja pegawai dalam kelompok dalam meminimalisir kemalasan sosial karena kemajuan organisasi dapat meningkat dari kerja sama tim yang baik.

Alyahya, Elshaer & Sobaih (2022) menjelaskan pegawai yang berniat meninggalkan pekerjaannya memicu kemalasan sosial pegawai yang secara sengaja dapat membatasi upayanya dalam bekerja secara kolektif, apabila mereka merasa tidak aman dan organisasi tidak berlaku adil dalam hak yang seharusnya didapat atas pekerjaan mereka. Hasil penelitian Akgunduz & Eryilmaz (2018) menyimpulkan bahwa niat berpindah pegawai akan meningkatkan perilaku kemalasan sosial, keinginan kuat pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya melaporkan demotivasi mengembangkan kemalasan sosial berdampak buruknya kinerja dalam lingkungan pekerjaan mereka. Luo *et al.* (2013) berpendapat manajer harus mengidentifikasi hal apa saja untuk mengurangi Niat berpindah melalui penerapan keadilan organisasi maka komitmen afektif serta kepuasan dan kemalasan sosial dapat berkurang. Penelitian Engelbrecht & Samuel (2019); Hussain & Khan (2018); Bernd & Beuren (2020) membuktikan rendahnya persepsi keadilan organisasional (distributif,

prosedural) sebagai prediktor tingginya niat berpindah.

Menurut Thanh & Toan (2018) hasil penelitian mereka membuktikan terdapat hubungan negatif persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial, penelitiannya menjelaskan kemalasan sosial dapat berkurang ketika organisasi adil secara distributif memberikan penghargaan setiap pegawai dalam tim dan secara prosedural kebijakan pembagian tugas berlaku jelas sehingga pembagian tugas yang jelas memotivasi untuk lebih banyak upaya berkontribusi pada organisasi. Temuan penelitian membuktikan persepsi keadilan organisasional (*distributive*) dan visibilitas tugas sebagai prediktor kemalasan sosial (Himmetoglu *et al.*, 2022). Pegawai menjadi demotivasi menghasilkan kecenderungan perilaku kemalasan sosial terutama dalam menyelesaikan tugas yang dilakukan secara kolektif karena rendahnya tingkat visibilitas tugas, dengan demikian sudah seharusnya supervisor mudah mengidentifikasi setiap kinerja pegawai meski berada pada kelompok kerja dan menghargai kontribusi mereka (Byun *et al.*, 2020). Alyahya *et al.* (2022) melaporkan bahwa sudah seharusnya lingkungan kerja menerapkan visibilitas tugas sebagai bentuk pengawasan perilaku pegawai yang tidak menepatkan upaya dalam tim kerjanya, karena kemalasan sosial tumbuh ketika usaha seorang pegawai tidak dihargai dan tidak ada sanksi tegas dan bahkan usaha tersebut tidak diidentifikasi dengan baik oleh atasan maupun rekan kerja.

Studi sebelumnya telah membahas hubungan persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial (Thanh & Toan, 2018; Himmetoglu *et al.*, 2022; Recario *et al.*, 2015; Luo *et al.*, 2013), persepsi keadilan organisasional dan niat berpindah (Bernd & Beuren, 2020; Mengstie, 2020; Engelbrecht & Samuel, 2019; Hussain & Khan, 2018), visibilitas tugas dan

kemalasan sosial (Himmetoglu *et al.*, 2022; Recario *et al.*, 2015; Byun *et al.*, 2020), kemudian hubungan antara niat berpindah terhadap kemalasan sosial (Elibol & Yildiz, 2020; Akgunduz & Eryilmaz, 2018; Alyahya *et al.*, 2022; Luo *et al.*, 2013). Akan tetapi, berbeda pada penelitian sebelumnya dari Himmetoglu *et al.* (2022) yang hanya membahas hubungan langsung persepsi keadilan organisasional dan visibilitas tugas terhadap kemalasan sosial, sedangkan penelitian ini membuat suatu pembaharuan menambahkan variabel niat berpindah sebagai variabel mediasi terhadap kemalasan sosial sehingga model penelitian ini berbeda. Selain itu, beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan pada karyawan sektor akademik (Himmetoglu *et al.*, 2022; Recario *et al.*, 2015), karyawan perhotelan (Alyahya *et al.*, 2022; Luo *et al.*, 2013), karyawan rumah sakit (Elibol & Yildiz, 2020; Mengstie, 2020), karyawan pemerintahan (Thanh & Toan, 2018; Engelbrecht & Samuel, 2019), karyawan auditor internal perusahaan (Bernd & Beuren, 2020), karyawan sektor media cetak (Hussain & Khan, 2018), karyawan perusahaan telekomunikasi (Byun *et al.*, 2020), karyawan restoran (Akgunduz & Eryilmaz, 2018) dan bukan pada karyawan di industri *manufacture* yang dijadikan objek pada penelitian ini.

Menurut Himmetoglu *et al.* (2022) visibilitas tugas cenderung lebih rendah dalam tim kerja maka atasan tanggung jawab penuh bagaimana penilaian kinerja terhadap tugas mudah teridentifikasi pada setiap pegawai. (Byun *et al.*, 2021) menyatakan kemalasan sosial biasanya terjadi pada pegawai yang bekerja secara kolektif daripada bekerja secara individual. Oleh karena itu, peneliti tertarik mengambil objek penelitian pada pegawai yang bekerja secara kolektif atau bekerja dalam kelompok kerja di wilayah Tangerang. Untuk itu, tujuan dari

penelitian ini ingin mengetahui apakah terdapat keterkaitan masing-masing hubungan persepsi keadilan organisasional, visibilitas tugas, niat berpindah terhadap kemalasan sosial dan apakah niat berpindah dapat memediasi hubungan antara persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial pada pegawai yang bekerja secara kolektif di industri *manufacture* Tangerang.

Tinjauan Pustaka

Persepsi Keadilan Organisasional

Definisi dari persepsi keadilan organisasional mengacu pada keyakinan dalam diri individu sejauh mana mereka mendapat perlakuan adil dari kinerja yang dicapai dapat sebanding dan sesuai dengan standar etika dengan apa yang seharusnya mereka terima dari organisasi (Abou, 2020). Menurut Colquitt (2012); Hussain & Khan (2018); Poku (2019) mengungkapkan bahwa individu tertarik pada tiga jenis keadilan seperti keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif terkait alokasi keadilan dari sumber daya yang berharga (Poku, 2019), seperti imbalan tugas kerja, gaji, pangkuan, jenjang karir (Colquitt, 2012). Keadilan prosedural terkait bagaimana pimpinan mengelola kebijakan, prosedur dan aturan organisasi (Poku, 2019), keadilan prosedural bersifat transparan pada proses pengambilan keputusan, objektif dan adil terkait segala informasi mengenai PHK, promosi jabatan, kenaikan gaji dan lain-lain (Colquitt, 2012). Keadilan interaksional mencerminkan apakah pegawai merasa pimpinan jujur dan terbuka dan apakah pegawai merasa diperlakukan secara terhormat (Colquitt, 2012; Poku, 2019).

Visibilitas Tugas

Visibilitas tugas yaitu sejauh mana kontribusi individu pada tugas mudah

diamati dan dapat dinilai secara objektif oleh atasannya (George, 1992). Keyakinan bahwa atasan mengamati dan melacak masukan setiap kontribusi pegawai dalam kelompok kerja merupakan definisi dari visibilitas tugas (Kidwell & Bennet, 1993). Visibilitas tugas mengacu pada pengamatan orang lain tentang tingkat tugas pembagian dan kontribusi relatif dari seorang individu dalam suatu kelompok (Chiu, Chen, Chang & Chen, 2020). Menurut Byun *et al.* (2020) visibilitas tugas sebagai keyakinan individu yang menumbuhkan motivasi untuk menyelesaikan tugas karena mereka menyadari apa yang diupayakan terkait tugas dapat dinilai objektif melalui evaluasi dan monitoring supervisor. Visibilitas tugas merupakan kepercayaan individu bahwa kontribusi mereka dapat dipantau dan dinilai langsung atasan yang membuat mereka termotivasi untuk terlibat lebih dalam pekerjaan karena peningkatan *identifiability* membantu mereka mencapai hasil yang diinginkan (Jones, 1984). Himmetoglu *et al.* (2022) mendefinisikan visibilitas tugas sebagai keyakinan individu dalam kelompok kerja bahwa kontribusi mereka menjadi berharga karena terdapat kontrol dan pengawasan supervisor.

Niat Berpindah

Niat berpindah merupakan suatu proses pegawai yang berencana meninggalkan organisasi sekaligus posisi pekerjaan yang dimiliki, dimana posisi tersebut harus digantikan oleh orang lain (Mathis & Jackson, 2010). Hal yang tidak jauh berbeda Nadiri & Tanova (2010) mendefinisikan niat berpindah atau *intention to quit* sebagai suatu niat pegawai untuk pindah dari pekerjaan saat ini ke tempat pekerjaan lain dalam waktu dekat. Sementara, definisi lain menyatakan karyawan yang berniat untuk berhenti dari pekerjaan mereka saat ini dan mencari kesempatan kerja ditempat lain karena ketidakpuasan dengan pekerjaan mereka,

hal ini disebut sebagai niat berpindah (Chen & Wang, 2019). Harpert (2013) menambahkan niat berpindah adalah cerminan penarikan diri individu yang tidak hanya dari niat namun disaat bersamaan munculnya perilaku untuk menarik diri dari pekerjaan atau menjadi tidak termotivasi bekerja dan lebih lanjut secara sukarela dalam waktu dekat akan meninggalkan profesi atau organisasinya dengan segera.

Kemalasan Sosial

Kemalasan sosial istilah yang digunakan oleh para ilmuwan sosial dalam menjelaskan perilaku kecenderungan individu untuk mengurangi upaya ketika bekerja secara kolektif atau berada dalam kerja sama tim dibandingkan dengan ketika bekerja sendiri (Recario *et al.*, 2015). Etemadi, Darab, Khorasan, Moradi, Vazirinasah (2015) mendefinisikan hal yang tidak jauh berbeda dari kemalasan sosial yaitu pegawai secara sengaja memberikan kontribusi lebih sedikit dalam mencapai tujuan kolektif atau tim dari pada ketika mereka bekerja secara mandiri dan ini termaksud fenomena kemalasan sosial. Himmetoglu *et al.* (2022) berpendapat alasan utama dari kemalasan sosial adalah fakta bahwa individu mengurangi upaya mereka untuk terlibat dalam kelompok kerja karena terdapat anggapan bahwa rekan kerja mereka telah sudah melakukan apa yang seharusnya dilakukan untuk menyelesaikan tugas yang dikerjakan secara kolektif tersebut. Berbeda pendapat dari Baumeister, Ainsworth & Vohs (2016) kemalasan sosial adalah bentuk perilaku moral yang korup dari pegawai yang dapat mempengaruhi rekan kerja lain menjadi tidak termotivasi dan tidak aktif melibatkan diri dalam bertanggung jawab pada tugas dan tujuan dalam kelompok kerja sehingga menghambat proses kerja.

Hubungan Antar Variabel **Hubungan Persepsi Keadilan Organisasional dan Kemalasan Sosial**

Menurut Himmetoglu *et al.* (2022) persepsi pegawai terkait bagaimana keadilan organisasi ditegakkan didalam tim kerja memicu kecenderungan kemalasan sosial, jika pegawai mempersepsikan bahwa organisasi tidak berlaku adil dan membawa dampak negatif terhadap kinerja maupun produktivitas tim kerja. Pegawai yang rajin bekerja pada waktunya mereka akan menderita jika harus bekerja dengan tim kerja yang tidak banyak upaya dalam menyelesaikan tugas dan terdapat perasaan tidak adil atas penghargaan yang diterima sehingga keputusan diri untuk melakukan kemalasan sosial dapat terjadi (Recario *et al.*, 2015). Untuk itu, perusahaan harus menghargai secara adil upaya kinerja setiap pegawai yang memiliki tim kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih menarik dan dapat terhubung satu sama lain, keadilan diharapkan sebagai langkah dalam mengurangi *kemalasan sosial* (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). Penelitian Thanh & Toan (2018); Himmetoglu *et al.* (2022); Luo *et al.*, (2013); Recario *et al.* (2015) telah membuktikan hasil yang sama bahwa persepsi keadilan organisasional berpengaruh negatif pada kemalasan sosial. Dari penjelasan studi empiris diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Persepsi keadilan organisasional memiliki hubungan negatif terhadap kemalasan sosial.

Hubungan Persepsi Keadilan Organisasional dan Niat Berpindah

Mengstie (2020) salah satu hasil dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pegawai yang tidak diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan dan tidak ada hak maupun cara yang jelas bagaimana

pegawai menyuarakan suara mereka, hal ini menunjukkan rendahnya tingkat keadilan prosedural yang dapat meningkatkan tingginya niat berpindah. Bernd & Beuren (2021) berpendapat perilaku positif pegawai hadir dari tumbuhnya komitmen afektif dan kepuasan yang dipengaruhi persepsi keadilan organisasional, namun secara psikologis persepsi keadilan organisasional juga dapat melahirkan perilaku disfungsional seperti niat berpindah. Niat berpindah semakin lebih rendah apabila persepsi diri pegawai tinggi terhadap keadilan yang diterapkan didalam organisasi disaat yang bersamaan kelelahan kerja menurun dan komitmen serta kepuasan kerja meningkat dari tingkat turnover yang rendah (Engelbrecht & Samuel, 2019). Penelitian sebelumnya dari Bernd & Beuren (2020); Mengstie (2020); Engelbrecht & Samuel (2019); Hussain & Khan (2018) terdapat kesamaan kesimpulan bahwa ditemukan terdapat hubungan negatif antara persepsi keadilan organisasional terhadap niat berpindah. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Persepsi keadilan organisasional memiliki hubungan negatif terhadap niat berpindah.

Hubungan Visibilitas Tugas dan Kemalasan Sosial

Supervisor memiliki tanggung jawab penting untuk membuat masing-masing kinerja individu di dalam tim kerja dapat terlihat karena visibilitas tugas tugas cukup tinggi pada tugas yang dilakukan secara individu, namun terlihat rendah dalam suatu tim kerja karena umumnya kinerja pegawai tidak dievaluasi (Himmetoglu *et al.*, 2022). Visibilitas tugas dapat menyebabkan kemalasan sosial hal ini erat hubungannya dengan bagaimana atasan mendistribusikan suatu penghargaan serta hukuman dan

bagaimana menerapkan proses evaluasi kinerja setiap pegawai (Recario *et al.*, 2015). Ketika anggota kelompok berpikir bahwa visibilitas tugas tinggi, mereka menjadi lebih termotivasi untuk berkontribusi dan kecenderungan mereka untuk kemalasan sosial berkurang (Byun *et al.*, 2020). Beberapa penelitian dari Himmetoglu *et al.* (2022); Recario *et al.* (2015); Byun *et al.* (2020) hasilnya telah membuktikan bahwa visibilitas tugas berpengaruh negatif pada kemalasan sosial. Berdasarkan literatur diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan:

H₃: Visibilitas tugas memiliki hubungan negatif terhadap kemalasan sosial.

Hubungan Niat Berpindah dan Kemalasan Sosial

Menurut Luo *et al.* (2013) niat berpindah membuat pegawai kurang termotivasi secara intrinsik pada keterlibatan pekerjaan yang memicu berkembangnya perilaku kemalasan sosial. Pada situasi tertentu proses dari niat berpindah dapat menghadirkan suatu perilaku yang dapat berakhir dengan kemalasan atau kemalasan sosial karena tidak adanya jalan keluar bagi pegawai (Elibol & Yildiz, 2020). Akgunduz & Eryilmaz (2018) berpendapat ketika niat berpindah sudah ada dalam diri pegawai cenderung bagi mereka kurang berminat dalam menyelesaikan pekerjaan dan terdapat asumsi bahwa rekan kerja mereka akan dengan sendirinya menyelesaikan tugas kolektif tersebut, mengingat kinerja mereka dievaluasi berdasarkan output kerjasama tim bukan dari kontribusi pribadi setiap pegawai meskipun berada dalam satu tim kerja. Penelitian Elibol & Yildiz (2020); Luo *et al.*, 2013; Akgunduz & Eryilmaz (2018); Alyahya *et al.* (2022) memiliki hasil yang sama dan telah membuktikan bahwa niat berpindah memiliki pengaruh positif terhadap kemalasan sosial. Berdasarkan pernyataan diatas untuk itu hipotesis yang dapat

diajukan yaitu:

H₄: Niat berpindah memiliki hubungan positif terhadap kemalasan sosial.

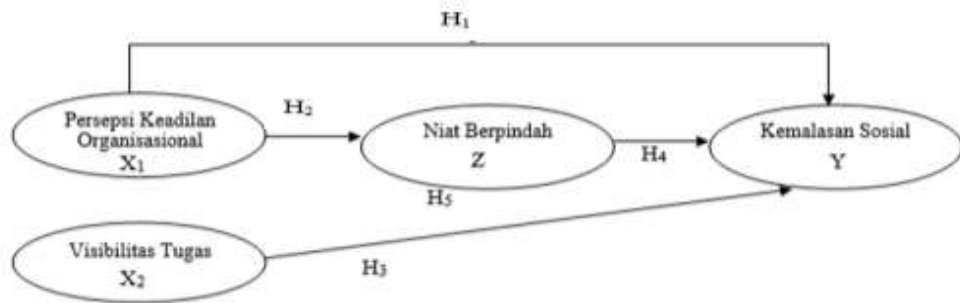
Niat Berpindah Memediasi Hubungan Persepsi Keadilan Organisasional dan Kemalasan Sosial

Faktor ekonomi (upah, *reward*, tunjangan), psiko-sosial (seperti jenjang karir dan keadilan sistem penghargaan) serta manajerial (keamanan kerja, kerja kondisi) dapat memotivasi pegawai dan meminimalisir niat berpindah (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). Jika persepsi pegawai terkait gaji dan tunjangan tidak sebandingnya dengan input sebagai upaya mereka (kompetensi, skill, pengalaman dan jumlah pekerjaan) bahkan secara procedural pegawai tidak ada hak bersuara serta tidak ada kesempatan dilibatkan proses pengambilan keputusan, situasi ini akan mempengaruhi keputusan mereka untuk segera meninggalkan organisasi (Mengstie, 2020). Ini ketidakadilan menyiratkan bahwa hasil yang mereka terima tidak sesuai, merasa tidak dihargai dan tidak mencerminkan kontribusi dan kinerja mereka, distributif yang didapat tidak sesuai dengan apa yang mereka harapkan dan upaya yang telah dilakukan (Engelbrecht & Samuel, 2019). Niat berpindah dapat mengarah pada perilaku kemalasan sosial yang tinggi, untuk itu penting bahwa pimpinan menjaga motivasi pegawai tetap tinggi untuk mengurangi Niat berpindah (Akgunduz & Eryilmaz, 2018). Temuan penelitian Elibol & Yildiz (2018) membuktikan niat berpindah memediasi hubungan *compulsory citizenship behaviors* terhadap kemalasan sosial, penelitiannya menjelaskan tekanan kerja, prosedural jenjang karir yang tidak jelas

membuat pegawai tidak puas, terlebih tekanan dari atasan mewajibkan pegawai menunjukkan perilaku *compulsory citizenship behaviors* yang justru semakin meningkatkan niat berpindah mereka. Disamping itu, beberapa pegawai meyakini profesi keperawatan mereka memiliki sedikit kesempatan untuk bekerja di pasar tenaga kerja dan karir bergerak tidak mudah, sehingga tidak ada jalan keluar bagi perawat dengan tingginya niat berpindah memaksa mereka untuk bekerja di rumah sakit yang sama dengan menunjukkan perilaku kemalasan atau kemalasan sosial (Elibol & Yildiz, 2018). Menurut Byun *et al.* (2020) beberapa pegawai termotivasi secara ekonomi akan cenderung mengerahkan upaya ketika mereka tahu upanya akan dihargai dengan tepat sehingga kemalasan sosial dapat berkurang. Hasil penelitian Alyahya *et al.* (2022) menyimpulkan niat berpindah memediasi sepenuhnya hubungan ketidakadilan distributif dan perilaku kemalasan sosial, artinya ketidakadilan distributif hanya dapat mempengaruhi perilaku kemalasan sosial melalui niat berpindah dan hal ini menegaskan penghargaan dari keadilan distributif memiliki dampak besar pada perilaku kemalasan sosial atau kemalasan sosial. Temuan penelitian Luo *et al.* (2013) membuktikan niat berpindah memediasi hubungan persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial. Berdasarkan literature diatas maka hipotesis yang dapat diajukan yaitu:

H₅: Niat berpindah memediasi hubungan antara persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial

Berdasarkan uraian diatas maka digambarkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

Metodologi Penelitian

Jenis penelitian ini kuantitatif deduktif dan pengumpulan data responden dilakukan *survey* melalui menyebarkan kuesioner baik secara *online* dan *off line*. Penelitian akan dilakukan dari bulan Juni sampai bulan Juli 2022, pada industri *manufacture* di PT. Arthawenasaki Gemilang. Teknik skala likert digunakan dengan lima alternatif jawaban yaitu: pada skor lima penilaian selalu, skor empat penilaian sering, skor tiga penilaian kadang-kadang, skor dua penilaian jarang dan skor satu penilaian tidak pernah (Sugiyono, 2019). Pengukuran pernyataan kuesioner dari variabel persepsi keadilan organisasional di adopsi dari Niehoff & Moorman (1993) sebanyak 20 pernyataan, pada variabel visibilitas tugas sebanyak 6 pernyataan di adopsi dari teori George (1992) lebih lanjut pengukuran variabel niat berpindah sebanyak 3 pernyataan di adopsi dari teori Alyahya *et al.*, (2022). Variabel terakhir kemalasan sosial pengukurannya di adopsi dari teori Alyahya *et al.*, (2022) sebanyak 4 pernyataan dengan demikian seluruh pernyataan dalam kuesioner ini sebanyak 33 pernyataan. (kuesioner dapat dilihat pada lampiran 2 dan 3).

Populasi penelitian ini ditujukan pada pegawai yang bekerja di dalam tim atau secara kolektif di wilayah Tangerang.

Teknik quota sampling sebagai teknik pengambilan sampel dengan terlebih dahulu menentukan jumlah dan ciri-ciri tertentu sebagai target yang harus dipenuhi (Sugiyono, 2019). Berdasarkan teknik quota sampling yang digunakan penelitian ini maka banyaknya jumlah responden diambil dari 4 divisi yang berbeda dimana setiap divisi akan diambil 50 karyawan sebagai responden sehingga total responden dari 4 divisi sebanyak 200. Selanjutnya, untuk kriteria responden pada penelitian ini yaitu pegawai tetap yang memiliki kelompok kerja atau tim kerja dengan lama kerja ≥ 1 tahun di industri *manufacture*.

Metode analisis *Structural Equation Model* (SEM) Lisrel digunakan untuk mengetahui tingkat hubungan antar variabel dan SPSS digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas dengan *confirmatory factor analysis* dalam melakukan uji *pre-test* terhadap 30 responden. Item pernyataan kuesioner dinyatakan valid atau dikatakan memiliki syarat validitas yang baik, jika nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling* (KMO) dan nilai *measures of sampling adequacy anti image matrix correlation* (MSA) yang diperoleh harus $\geq 0,500$ dengan 1 *component matrix* (Hair *et al.*, 2014). Pada uji reliabilitas dikatakan memiliki syarat reliabilitas yang baik

dengan ketentuan nilai *alpha cronbach* \geq 0,6 (Hair *et al.*, 2014).

Hasil pengujian *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa semua item pernyataan niat berpindah (NB) dan kemalasan sosial (KS) dinyatakan valid dengan nilai KMO, MSA dan communalities \geq 0,500 dan 1 *component matrix*. Namun ditemukan hasil yang tidak valid dari variabel persepsi keadilan organisasional (PKO) pada pernyataan item PKO11 dengan nilai communalities \leq 0,500 dan pernyataan item PKO12, PKO13, PKO14, PKO20 serta VT6 dari variabel visibilitas tugas (VT) diketahui memiliki nilai MSA \leq 0,500 dengan lebih dari 1 *component matrix*. Untuk hasil pengujian reliabilitas diketahui semua item pernyataan variabel persepsi keadilan organisasional (PKO), visibilitas tugas (VT), niat berpindah (NB) dan kemalasan sosial (KS) menunjukkan nilai *alpha cronbach* \geq 0,6 yang artinya menunjukkan nilai reliabel yang baik (Hair *et al.*, 2014). (hasil dapat dilihat pada lampiran 4).

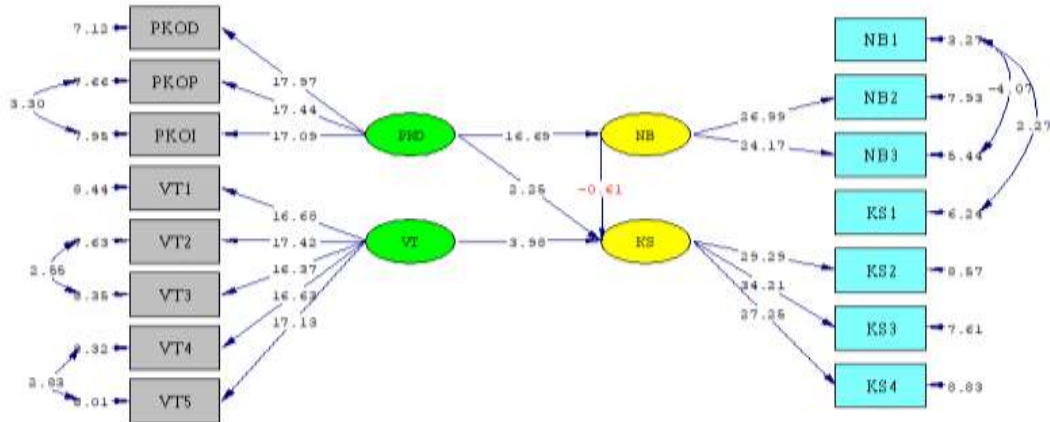
Hasil dan Pembahasan

Hasil pengukuran validitas konstruk menunjukkan semua indikator pada variabel persepsi keadilan organisasional (PKO), visibilitas tugas (VT), niat berpindah (NB) dan kemalasan sosial (KS) dapat diterima/valid karena nilai *factor loading* memiliki kecocokan yang baik ($>0,50$) dan nilai *t-value* lebih besar dari 1,96. Pengukuran uji reliabilitas konstruk untuk memenuhi syarat reliabilitas, dengan nilai CR (*Construct Reliability*) diatas 0,60 dan nilai VE (*Variance Extrated*) diatas 0,50 (Hair *et al.* 2013). Pada penelitian ini diketahui dari hasil pengukuran uji reliabilitas konstruk bahwa nilai CR pada semua variabel telah memenuhi syarat reliabilitas yaitu diatas 0,60 pada variabel persepsi keadilan organisasional (0,95), visibilitas tugas (0,96), niat berpindah (0,96) dan kemalasan sosial (0,96). Selanjutnya nilai

VE menunjukkan nilai diatas $>0,50$ pada semua variabel bahwa telah memenuhi syarat reliabilitas yaitu pada persepsi keadilan organisasional (0,87), visibilitas tugas (0,83), niat berpindah (0,89) dan kemalasan sosial (0,88). (hasil dapat dilihat pada lampiran 5B).

Analisis uji struktural dapat dilihat dari nilai R². Nilai R² untuk masing-masing persamaan berfungsi untuk menunjukkan seberapa jauh variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen. Hasil analisis pertama yaitu variabel persepsi keadilan organisasional (PKO) mempengaruhi niat berpindah (NB) dengan nilai R² sebesar 0,87. Artinya sebesar 87% varian dari niat berpindah (NB) dapat dijelaskan oleh variabel persepsi keadilan organisasional (PKO), sedangkan sisanya 13% dapat dijelaskan variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini. Hasil analisis kedua yaitu secara bersama-sama persepsi keadilan organisasional (PKO), visibilitas tugas (VT) dan niat berpindah (NB) mempengaruhi kemalasan sosial (KS) dengan nilai R² sebesar 0,88. Artinya 88% varian dari kemalasan sosial (KS) dapat dijelaskan oleh persepsi keadilan organisasional (PKO), visibilitas tugas (VT) dan niat berpindah (NB) sedangkan sisanya 12% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini. (hasil dapat dilihat pada lampiran 5C pada tabel analisis uji struktural)

Berdasarkan analisis kelompok 1 sampai kelompok 7 bahwa 5 kelompok memiliki nilai good fit diantaranya: *Chi Square*, RMSEA, ECVI, AIC dan CAIC serta *Fit Index*. Terdapat hasil berupa *Marginal fit* pada *Critical N* dan kelompok *Goodness of Fit* Maka, disimpulkan kecocokan seluruh model telah memenuhi syarat (*good fit*), untuk lebih jelas dapat dilihat di lampiran 5D pada tabel hasil analisis *goodness of fit*. Selanjutnya penelitian ini menghasilkan *path diagram T- Value* sebagai berikut:



Sumber: hasil olah data SEM Lisrel

Gambar 2.
Path Diagram T-Value

Keterangan: persepsi keadilan organisasional (PKO), persepsi keadilan organisasional distributif (PKOD), persepsi keadilan organisasional prosedural (PKOP), persepsi keadilan organisasional interaksional (PKOI),

visibilitas tugas (VT), niat berpindah (NB), kemalasan sosial (KS).

Berdasarkan Gambar 2 *Path Diagram T-Value* maka hasil hipotesis dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	T-Value		Keterangan
H ₁	Persepsi keadilan organisasional memiliki hubungan negatif terhadap kemalasan sosial.	2,25		Data mendukung hipotesis
H ₂	Persepsi keadilan organisasional memiliki hubungan negatif terhadap niat berpindah.	16,69		Data mendukung hipotesis
H ₃	Visibilitas tugas memiliki hubungan negatif terhadap kemalasan sosial	3,98		Data mendukung hipotesis
H ₄	Niat berpindah memiliki hubungan positif terhadap kemalasan sosial.	-0,61		Data tidak mendukung hipotesis
H ₅	Niat berpindah memediasi hubungan antara persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial	PKO ke NB	NB ke KS	Data tidak mendukung hipotesis

Sumber: hasil olah data SEM Lisrel

Berdasarkan tabel 1. diatas, diketahui bahwa hipotesis satu sampai hipotesis tiga memiliki nilai *T-Value* > 1,96 yang artinya hipotesis diterima, namun hipotesis empat dan hipotesis lima menunjukkan nilai *T-Value* < 1,96 yang artinya hipotesis ditolak.

Analisa Variabel Mediasi Niat Berpindah (NB)

Analisis mediasi pada penelitian ini menjelaskan bahwa persepsi keadilan organisasional (PKO) berpengaruh langsung terhadap niat berpindah (NB) dengan nilai *T-Value* = 16,69 (> 1,96). Namun niat berpindah (NB) tidak berpengaruh secara langsung terhadap kemalasan sosial (KS) dengan nilai *T-Value* = -0,61 (> 1,96). Selanjutnya ditemukan persepsi keadilan organisasional berpengaruh secara langsung terhadap kemalasan sosial (KS) dengan nilai *T-Value* = 2,25 (> 1,96), Hal ini dapat dikatakan tidak terdapat hubungan tidak langsung persepsi keadilan organisasional (PKO) terhadap kemalasan sosial (KS) melalui niat berpindah (NB) tetapi terdapat hubungan secara langsung persepsi keadilan organisasional (PKO) terhadap kemalasan sosial (KS). Kesimpulan analisis mediasi penelitian menunjukkan niat berpindah (NB) tidak memediasi hubungan persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial (KS).

Hasil pertama dalam penelitian ini membuktikan terdapat hubungan *negative* persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial karyawan artinya semakin tingginya persepsi keadilan organisasional, hal ini dapat menurunkan tingkat kemalasan sosial karyawan yang bekerja secara kolektif di industri *manufacture*. Hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi harus berjalan dengan baik demi keuntungan kedua belah pihak. Organisasi harus bersikap adil memberikan gaji yang sesuai

dengan beban kerja, keputusan kebijakan pekerjaan tidak memihak, hak karyawan turut diperhatikan dalam membuat kebijakan dan memastikan semua karyawan merasakan dampak yang sama hal ini dapat menimbulkan persepsi baik karyawan pada organisasi mereka. Persepsi baik karyawan terhadap keadilan didalam organisasi menumbuhkan *respect* dan hormat pada atasan mereka, membuat mereka termotivasi rajin bekerja memberikan hasil terbaik untuk organisasi sehingga meminimalisir kemalasan sosial. Tingkat kemalasan sosial yang rendah menjadikan karyawan berfikir ulang untuk tidak menghindari pekerjaan dan tanggung jawab mereka atau bahkan bersikap malas pada pekerjaan kolektif karena keadilan organisasi membuat mereka lebih menghargai pekerjaan dan organisasinya. Kesimpulan dari studi empiris terdahulu telah mendukung hasil hipotesis pertama penelitian ini yang membuktikan bahwa persepsi keadilan organisasional berpengaruh negatif pada kemalasan sosial (Thanh & Toan, 2018; Himmetoglu *et al.*, 2022; Luo *et al.*, 2013; Recario *et al.*, 2015)

Kedua, hasil penelitian ini membuktikan terdapat hubungan *negative* persepsi keadilan organisasional terhadap niat berpindah karyawan atau dapat dikatakan semakin tingginya tingkat persepsi keadilan organisasional dapat menurunkan tingkat niat berpindah karyawan yang bekerja secara kolektif pada industri *manufacture*. Ketika karyawan merasa keadilan organisasi baik itu secara distributif terdapat pembagian beban kerja, reward dan gaji berlaku adil dan secara prosedural keputusan pekerjaan dibuat tanpa adanya perbedaan perlakuan diantara karyawan didalam kelompok kerja, hal ini membuat mereka yang bekerja secara kolektif merasakan adanya kesetaraan. Kesetaraan yang terjadi didalam kelompok kerja membuat karyawan merasa senang, puas dan

nyaman bekerja didalam lingkungan organisasi yang mengurangi tekanan kerja dan kecemburuan diantara rekan kerja serta meminimalisir niat berpindah. Karyawan akan berfikir ulang jika harus meninggalkan lingkungan organisasi yang dianggap telah menghargai hak mereka dengan adil. Hadirnya peran atasan yang mampu menerapkan keadilan organisasi telah mengembangkan persepsi baik karyawan pada organisasi karena membuat hak mereka merasa terjamin, aman serta menumbuhkan kepercayaan pada organisasi yang dapat berdampak besar menurunnya niat berpindah mencari tempat pekerjaan lain. Hasil penelitian ini didukung dari hasil kesimpulan penelitian Bernd & Beuren (2020); Mengstie (2020); Engelbrecht & Samuel (2019); Hussain & Khan (2018) yang membuktikan bahwa persepsi keadilan organisasional berpengaruh negatif pada niat berpindah.

Ketiga, hasil penelitian ini membuktikan visibilitas tugas terdapat hubungan negatif terhadap kemalasan sosial, artinya semakin tingginya visibilitas tugas yang dirasakan karyawan yang bekerja secara kolektif maka hal ini dapat menurunkan tingkat kemalasan sosial mereka. Hal ini menunjukkan sangat penting bagi atasan menciptakan visibilitas tugas dengan mengamati dan mengetahui setiap kontribusi pegawai dalam kelompok kerja. Visibilitas tugas diterapkan sehingga pegawai mengetahui bahwa kontribusi mereka pada pekerjaan mendapat pengamatan langsung oleh atasan yang akan dievaluasi secara adil sehingga tingkat kemalasan sosial pada kelompok kerja dapat menurun. Apabila atasan mengetahui setiap pegawai dalam kelompok kerja yang memiliki kontribusi lebih besar dan dihargai dengan baik oleh atasan mereka, pegawai merasa pekerjaan mereka menjadi lebih bermakna. Selain itu, visibilitas tugas dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih maksimal dan menciptakan kerjasam tim yang baik,

karena pegawai mengetahui setiap anggota kelompok kerja memiliki penilaian tersendiri dari atasan dari pengamatan dan evaluasi yang diterapkan dan kondisi ini dapat menurunkan tingkat kemalasan sosial pegawai yang bekerja secara kolektif. Beberapa empiris sebelumnya dari Himmetoglu *et al.* (2022); Recario *et al.* (2015); Byun *et al.* (2020) hasil penelitian mereka mendukung hasil penelitian ini bahwa terdapat pengaruh visibilitas tugas terhadap kemalasan sosial.

Keempat, hasil penelitian ini menemukan bahwa niat berpindah tidak terdapat hubungan positif terhadap kemalasan sosial, dapat dikatakan tinggi maupun rendah tingkat niat berpindah tempat kerja dari karyawan yang bekerja secara kolektif pada industri *manufacture* maka hal ini tidak mempengaruhi tingkat kemalasan sosial mereka. Kemalasan sosial dapat terjadi karena pribadi dari pegawai itu sendiri, terlepas apakah mereka memiliki niat yang tinggi maupun rendah untuk mencari pekerjaan baru. Pegawai yang rajin bekerja dan memiliki tanggung jawab tinggi akan tetap memilih bersikap profesional pada pekerjaan mereka meskipun terdapat niat untuk berpindah ataupun tidak. Pegawai beranggapan bersikap profesional pada pekerjaan merupakan hal yang sudah seharusnya dilakukan, sebaliknya pegawai yang malas bekerja akan tetap bersikap malas meskipun mereka tidak memiliki niat untuk pindah ataupun memiliki niat tersebut. Kemalasan sosial tumbuh tergantung dari bagaimana motivasi kerja yang ada dalam diri pegawai itu sendiri. Pegawai yang tidak betah bekerja dilingkungan organisasinya, bagi mereka tidak perlu banyak pertimbangan jika mereka sudah menemukan pekerjaan baru yang sesuai keinginan mereka. Namun, ketika pegawai memiliki niat untuk pindah mencari tempat pekerjaan baru, bukan berarti mereka tidak dapat bekerja secara profesional tetapi mereka akan tetap

melakukan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik. Pegawai *manufacture* yang bekerja secara kolektif tetap memilih besikap profesional pada pekerjaan mereka, karena terdapat pengawasan langsung dari atasan pada pekerjaan atau dapat dikatakan terdapat penerapan visibilitas tugas meskipun terdapat niat pegawai untuk berhenti dari pekerjaan mereka sekarang. Karyawan tidak akan menjadi demotivasi memiliki kecenderungan kemalasan sosial, karena untuk pindah mencari tempat pekerjaan lain tidak mudah dilakukan. Kondisi ini membuat pegawai memilih bertahan untuk tetap bekerja secara profesional di industri *manufacture* dari pada harus menanggung masalah dengan atasan mereka karena kemalasan sosial mengabaikan tugas tanggung jawab pekerjaan yang dapat membuat mereka keluar dari tempat pekerjaan secara tidak terhormat. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan Elibol & Yildiz (2020); Luo *et al.*, 2013; Akgunduz & Eryilmaz (2018); Alyahya *et al.* (2022) bahwa niat berpindah memiliki pengaruh positif terhadap kemalasan sosial.

Kelima, hasil penelitian ini menemukan bahwa niat berpindah tidak memediasi hubungan antara persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial. Tinggi atau rendahnya niat berpindah pegawai, hal ini tidak mempengaruhi hubungan persepsi keadilan organisasional terhadap tingkat kemalasan sosial mereka. Pegawai yang mempersepsikan bahwa organisasi mereka berlaku adil, mereka termotivasi untuk bekerja lebih baik dan menganggap organisasi telah menghargai mereka dengan seharusnya sehingga menurunkan tingkat kemalasan sosial dan niat berpindah mereka. Persepsi keadilan organisasional memiliki peran penting untuk mempertahankan pegawai mereka dan menurunkan tingkat kemalasan sosial

mereka. Berdasarkan data responden dalam penelitian ini diketahui jumlah responden didominasi pada rentan usia 26 sampai 37 tahun keatas dengan jenjang pendidikan akhir strata satu dan strata dua yang masih terbilang usia produktif. Pegawai yang berada di usia produktif dan memiliki sikap profesional dalam pekerjaan mereka serta tetap memilih bekerja dengan baik dan tidak akan menunjukkan kemalasan sosial meskipun mereka memiliki niat untuk keluar dari pekerjaan mereka ataupun tidak memiliki niat tersebut. Pegawai yang berada di usia produktif akan lebih termotivasi apabila organisasi memperlakukan mereka dengan adil dari segi gaji, beban kerja, *reward* dan bahkan jenjang karir yang menjadi salah satu tujuan pencapaian mereka dalam bekerja. Namun, apabila organisasi tidak berlaku adil hal ini dapat memicu kemalasan sosial diantara pegawai dan tanpa penuh pertimbangan pegawai segera keluar mencari tempat pekerjaan baru yang dapat menghargai sikap profesional mereka dalam bekerja. Untuk itu, jika pegawai memiliki niat untuk pindah mencari pekerjaan baru kondisi ini tidak akan mempengaruhi kemalasan sosial mereka karena mereka akan tetap memilih bersikap profesional. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan kesimpulan penelitian yang dilakukan Elibol & Yildiz (2020) bahwa niat berpindah memiliki pengaruh positif terhadap kemalasan sosial.

Kesimpulan

Hasil yang dapat disimpulkan dalam penelitian ini yaitu persepsi keadilan organisasional diketahui paling kuat dalam mempengaruhi niat berpindah pegawai yang bekerja secara kolektif pada industri *manufacture*, untuk itu pimpinan perlu menerapkan keadilan untuk mempertahankan pegawai mereka. Selanjutnyam terdapat hubungan negatif secara langsung antara persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial.

Kesimpulan lain ditemukan bahwa visibilitas tugas memiliki hubungan negatif terhadap kemalasan sosial. Namun, penelitian ini ditemukan bahwa niat berpindah tidak memiliki hubungan positif terhadap kemalasan sosial dan niat berpindah tidak memediasi hubungan antara persepsi keadilan organisasional terhadap kemalasan sosial pada pegawai yang bekerja secara kolektif di industri *manufacture*.

Saran bagi penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain yang kiranya dapat menurunkan niat berpindah dan kemalasan sosial pada pegawai yang bekerja secara kolektif yaitu variabel yang dapat disarankan persepsi dukungan organisasional. Pertimbangan lain pada industri lain juga disarankan untuk tidak hanya ditujukan pada industri *manufacture*, tetapi perlu dipertimbangkan pada industri lain seperti industri perhotelan.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui masing-masing hubungan persepsi keadilan organisasional dan visibilitas tugas terhadap niat berpindah serta kemalasan sosial pada pegawai yang bekerja secara kolektif di industri *manufacture*. Implikasi manajerial yang dapat diajukan dengan melihat dimensi dari persepsi keadilan organisasional yang pertama dimensi distributif bahwa atasan harus adil dalam menerapkan *reward* dan gaji. Gaji harus disesuaikan dengan beban kerja pegawai di industri *manufacture*, selain itu *reward* yang diterapkan atasan harus objektif dan transparan yang mana atasan harus memberikan *reward* pada pegawai yang memang pantas diberikan *reward* atas prestasinya yang terlibat pegawai yang bekerja secara kolektif. Keadilan distributif diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk tidak menjadi malas dalam bekerja karena mereka mengetahui bahwa kontribusi mereka pada

kelompok kerja terdapat keadilan, kesetaraan atas penghargaan. Keadilan procedural sebagai dimensi ke dua menyarankan bahwa sebagai atasan untuk mengambil kebijakan keputusan pekerjaan terkait pegawai, untuk bersedia mendengarkan keluhan masukan mereka. Penting bagi atasan mempertimbangkan posisi kebutuhan yang menjadi hak pegawai dan tidak hanya mementingkan keuntungan perusahaan saja. Atasan dapat mengadakan rapat diskusi terbuka dengan pegawai dan bersedia mendengarkan permasalahan mereka didalam organisasi, hal ini dilakukan demi mengumpulkan keakuratan informasi secara lengkap dalam memproses pembuatan kebijakan baru. keputusan kebijakan harus memastikan semua pegawai mendapatkan perlakuan hal yang sama. Selanjutnya, dimensi keadilan interaksional bahwa dalam membuat keputusan kebijaksanaan pekerjaan maka atasan harus tetap menghormati para pegawainya dan memastikan semua pegawai diberi kesempatan yang sama untuk berpendapat. Proses dalam pengambilan keputusan harus bersifat transparan, jujur dan tetap menghormati martabat para pegawai. Keadilan atasan di harapkan dapat membuat para pegawai memahami bahwa organisasi peduli pada para pegawainya sehingga mereka dapat berfikir ulang jika harus meninggalkan organisasi dan meminimalisir kemalasan sosial diantara pegawai yang bekerja kolektif.

Selanjutnya, implikasi manajerial yang dapat diajukan dengan melihat variabel visibilitas tugas bahwa atasan sangat penting untuk menerapkan monitoring dan mengadakan evaluasi pada para pegawai yang bekerja secara kolektif. Untuk itu, dalam menerapkan visibilitas tugas atasan dalam melakukan monitoring dan evaluasi pada pegawai yang bekerja secara kolektif harus berjalan dengan sistem yang kuat, tegas serta penting untuk konsisten demi memastikan monitoring

berjalan dengan efektif dan efisien. Kondisi ini diharapkan para pegawai yang bekerja secara kolektif untuk tetap lebih bertanggung jawab tidak membiarkan rekan kerja lain dapat menderita karena harus menanggung beban kerja berat sendiri yang dapat merusak kerjasama tim dan tingginya kemalasan sosial. Selain itu atasan dalam menerapkan evaluasi penting menerapkan sistem *reward* pada pegawai yang memiliki kontribusi besar dalam kelompok dan *punishment* pada pegawai yang diketahui sering mangabaikan pekerjaan didalam tugas kelompok. Atasan juga dapat menerapkan pembagain tanggung jawab tugas pada masing-masing pegawai didalam kelompok kerja, sehingga mereka menjadi lebih jelas peran dan tanggung jawab pekerjaannya didalam kelompok dan demotivasi pada kemalasan sosial karena sistem *reward* dan *punishment*.

Daftar Pustaka

- Abou H, E. A. (2020). Nurses' perception of organizational justice and its relationship to their workplace deviance. *Nursing Ethics*. Vol. 27(1). pp.273–288.
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does Niat berpindah mediate the effects of job insecurity and co-worker support on kemalasan sosial?. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 68. pp. 41–49. doi:10.1016/j.ijhm.2017.09.010.
- Alyahya, M.A.; Elshaer, I.A.; Sobaih, A. E. E. (2022). The Impact of Job Insecurity and Distributive Injustice Post COVID-19 on Kemalasan sosial Behavior among Hotel Workers: Mediating Role of Niat berpindah. *International Journal Environ. Res. Public Health*. Vol. 19. pp. 411. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010411>.
- Baumeister, R. F., Ainsworth, S. E., & Vohs, K. D. (2016). Are groups more or less than the sum of their members? The moderating role of individual identification. *Behavior. Brain Sci*. Vol. 39. pp. 137.
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2021). Self-Perception of Organizational Justice and Burnout in Attitudes and Behaviors in The Work of Internal Auditors. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. Vol. 23(3). pp.422-438.
- Byun, G., Lee, S., Karau, S. J., & Dai, Y. (2020). Sustaining Collaborative Effort in Work Teams: Exchange Ideology and Employee Kemalasan sosial. *Sustainability*, 12(15), 6241. doi:10.3390/su12156241.
- Chen, H. T., & Wang, C. H. (2019). Incivility, Satisfaction and Turnover Intention of Tourist Hotel Chefs: Moderating Effects of Emotional Intelligence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 31(5). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2018-0164>.
- Chiu, S.I., Chen, T. Y., Chang, T. L. & Chen, C. Y. (2020). Procrastination, dependence and kemalasan sosial: comparison in high/low visibiliti tugas between active/passive procrastinators. *International Journal of Psychiatry Research*. Vol. 3 No. 2. pp. 1-11.
- Colquitt, J. A. (2012). *Organizational Justice*. *Oxford Handbooks Online*. doi:10.1093/oxfordhb/978019992830
- Elibol, E., & Yildiz, B. (2020). Niat berpindah Linking Compulsory Citizenship Behaviors to Kemalasan sosial In Nurses: A Mediation Analysis. *Journal of Nursing Management*. Vol. 29(4). pp. 652–662. doi:10.1111/jonm.13200
- Etemadi, M., Khorasani, E., Moradi, F. (2015). Kemalasan sosial and organizational justice among nurses:

- A case study in a teaching hospital. *Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research*, 12 (4), 95-106.
- Engelbrecht, A. & Samuel, O. M. (2019). The Effect of Transformational Leadership On Intention To Quit Through Perceived Organisational Support Organisational Justice And Trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. Vol. 22(1). pp. 2338. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2338>.
- George, J. M. (1992). Extrinsic And Intrinsic Origins of Perceived Kemalasan sosial in Organizations. *The Academy of Management Journal*. Vol. 35(1). pp. 191–202. <https://doi.org/10.2307/256478>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis. Exploratory Data Analysis in Business and Economics*. USA: Prentice Hall International.
- Harpert, V. L. (2013). Job Satisfaction, Perceived Availability of Job Alternatives and Niat berpindah: The Case of The Alumina Industry in Suriname. Maastricht School of Management.
- Himmetoglu, B., Ayduğ, D., & Bayrak, C. (2022). Relationships Among Teachers' Perceptions On Coworker Kemalasan sosial, Organizational Justice And Visibiliti tugas. *International Journal of Educational Management*. Vol. 36. No. 3. pp. 247-260. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2021-0158>.
- Hussain, M., & Khan, M. S. (2018). Organizational Justice and Niat berpindah: Probing The Pakistani Print Media Sector. *Evidence-Based HRM*. Vol. 7(2). <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2018-0030>.
- Kidwell, R. E. & Bennet, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*. pp.18(3). pp. 429–456.
- Luo, Z., Qu, H., & Marnburg, E. (2013). *Justice perceptions and drives of hotel employee kemalasan sosial behavior*. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 33. pp.456–464. doi:10.1016/j.ijhm.2012.11.005
- Mathis, R.L., & Jakson, J. (2010). *Human Resource Management*. 13th Editi. United States of America: Cengage Learning.
- Mengstie, M. M. (2020). Persepsi keadilan organisasional and Niat berpindah among Hospital Healthcare Workers. *BMC Psychology*. Vol. 8(1). doi:10.1186/s40359-020-0387-8.
- Nadiri, H. & Tanova, C. (2010). An Investigation of the Role of Justice in Niat berpindahs, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 29. pp. 33-41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*. Vol. 36(3). pp. 527–556. doi:10.5465/256591
- Poku, K. I. (2019). The Influence of Fair Supervision on Employees' Emotional Exhaustion and Niat berpindahs. *Management Research Review*. Vol. 42(9). doi:10.1108/mrr-12-2018-0494.
- Recario, R. N., Robles, M. B., Bautista, K. E., & Pabico, J. P. (2015). Kemalasan sosial Among Members of Undergraduate Software Engineering

- Groups: Persistence of Perception Seven Years After. *ArXiv, abs/1509.05338*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Niat berpindah, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*. Vol. 46: 259–293.
- Thanh, V. B., & Toan, N. V. (2018). The Relationship between Organizational Justice and Kemalasan sosial in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Vol 5. No 3. pp. 179-183.