



PENGARUH *TASK VISIBILITY* TERHADAP *SOCIAL LOAFING* DENGAN *EXCHANGE IDEOLOGY* SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI (Studi pada Karyawan Tetap PT BPR Surya Yudhakencana)

Amara Wafiq, Andriyani¹

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

To sustain the effectiveness and productivity of employees, organizations need to avoid social loafing employees. Thus, it is considered important for this research to investigate antecedents of social loafing both individual (i.e., exchange ideology) and situational factors (i.e., task visibility).

This research used a quantitative method and questionnaire as its research instrument to get the primary data using 90 employees as samples. SPSS PROCESS version 4.0 was used for testing the hypotheses. The output showed that task visibility is not significantly affecting social loafing ($\beta = .054$, $t = .20$, $p \geq .05$). However, exchange ideology has been proven to significantly affecting social loafing ($\beta = .740$, $t = 2.84$, $p \leq .05$). The test of the interaction between task visibility and exchange ideology toward employee social loafing showed that that indirect effect is not significantly affecting social loafing ($\beta = -.118$, $t = -1.095$, dan $p \geq .05$). Accordingly, this study suggested that individual characteristics, especially exchange ideology, are important in reducing social loafing.

Keywords: social loafing; exchange ideology; task visibility.

PENDAHULUAN

Kehidupan bisnis modern memerlukan kerja tim untuk berbagi pengetahuan dan kombinasi kinerja, sehingga tercapai tujuan dengan cara tercepat. Pendelegasian tugas yang dilakukan perusahaan menjadi pekerjaan tim bukannya individual dipandang dapat meningkatkan efisiensi dan meningkatkan performa (Ozoilo dkk., 2020; Byun dkk., 2020). Akan tetapi hadirnya tim kerja ternyata juga menimbulkan munculnya fenomena yang berkaitan dengan kesadaran sosial. Rendahnya tingkat kesadaran sosial yang bisa terjadi pada tim kerja, menyebabkan seorang karyawan mungkin tidak menggunakan usahanya secara optimal dalam tim dibandingkan pada saat karyawan yang bersangkutan bekerja sendiri. Penjelasan yang secara luas diterima untuk menjelaskan terjadinya penurunan performa perusahaan adalah *social loafing*. *Social loafing*, tindakan menahan upaya dalam tim, sering disebut sebagai salah satu tantangan utama bekerja dalam tim (George, 1992).

Terbatasnya penelitian yang menguji pengaruh perbedaan karakter individu terhadap *social loafing* disebabkan karena peneliti-peneliti sebelumnya menggunakan data hasil belajar siswa dan bukannya data yang berasal dari karyawan perusahaan. Perbedaan tujuan dan hasil yang ingin dibuktikan dari suatu studi akan memberikan perbedaan mendasar atas hasil pengujian. Peneliti sebelumnya beranggapan bahwa karakter individu kurang berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk melakukan *social loafing* sehingga, mereka kurang tertarik untuk melakukan pengujian terhadap efek yang mungkin diberikan. Sedangkan nyatanya karakter individu terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap *social loafing* (Byun dkk., 2020). Takeuchi dkk. (2011) menyatakan, “dengan



mengabaikan konsekuensi dari norma pertukaran individu maka pengujian pertukaran sosial di tempat kerja menjadi tidak lengkap”.

Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, penelitian ini meneliti dampak *task visibility* pada *social loafing* karyawan bersama dengan efek interaktif potensialnya dengan *exchange ideology* dalam organisasi kerja dari perspektif *social exchange theory*. Studi ini menguji variabel dependen, *social loafing*, pada tingkat individual (Byun dkk., 2020). Byun dkk. (2020) menggunakan variabel *exchange ideology* untuk menguji pengaruh langsungnya terhadap variabel *social loafing* dan menyatakan bahwa studi tersebut merupakan suatu pembaruan dari penelitian sebelumnya yang menguji anteseden dari *social loafing*.

Pemantauan tim telah ditemukan sebagai jenis kontrol yang sangat populer dan bermanfaat. Dalam kerja tim, pemantauan dibuktikan meningkatkan kerja sama dan koordinasi antar anggota (Costa, 2009). Individu lebih mungkin untuk bekerja sama dan memenuhi kewajiban kepada tim apabila tindakan mereka diamati oleh orang lain; dengan demikian, pemantauan mendorong anggota tim untuk memenuhi komitmen mereka kepada tim. Ketika individu diberi tugas dengan tingkat *task visibility* yang tinggi akan mudah bagi supervisor untuk mengidentifikasi dan menghargai kontribusi individu tersebut (Byun dkk., 2020). Dengan demikian, apabila tingkat *task visibility* tinggi, motivasi individu untuk melakukan *social loafing* harus menurun. Oleh karena itu, penelitian ini meneliti *task visibility* karyawan sebagai faktor situasional yang dapat mengurangi *social loafing*.

Perspektif pertukaran sosial menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan, baik antar individu, individu dengan kelompok, dan organisasi, didasarkan pada pertukaran sumber daya berwujud dan tidak berwujud. Menurut pemahaman ini, hubungan kerja pada dasarnya adalah hubungan yang saling memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak dan sebagian besar motivasi karyawan terkait upaya kerjanya didasarkan pada pertimbangan ekonomi. Beberapa individu lebih sensitif daripada yang lain dan karenanya memiliki *exchange ideology* yang tinggi (Byun dkk, 2020). Dalam hubungan kolaboratif, individu yang memiliki tingkat *exchange ideology* tinggi sangat memperhatikan dan peduli tentang apakah upaya mereka akan membuahkan hasil yang berharga atau tidak (Byun dkk, 2020). Dengan demikian, mereka memiliki kecenderungan yang tinggi untuk melakukan *social loafing*. Mengingat hubungan antara upaya dan hasil kerja individu kurang jelas terlihat dalam tugas kelompok daripada untuk tugas individu.

Untuk lebih jauh memahami tentang penugasan karyawan dan pengaruhnya terhadap peristiwa *social loafing*. Peneliti melakukan *pre-survey* wawancara dengan 10 karyawan tetap kantor pusat PT BPR Surya Yudhakencana Banjarnegara menggunakan item-item pertanyaan tentang kerja sama, *agreeableness*, dan *conscientiousness*. Dari hasil tersebut diperoleh informasi bahwa tingkat kerja sama adalah 72% menandakan karyawan memberikan nilai tinggi pada kerja sama. Hal tersebut sejalan dengan tingkat *agreeableness* dan *conscientiousness* yang secara berurutan adalah 76% dan 74%. Ini menarik untuk dipelajari lebih lanjut karena dari sini kita mengetahui bahwa karyawan kantor pusat PT



BPR Surya Yudhakencana Banjarnegara memiliki kecenderungan tinggi untuk mentoleransi dan mengompensasi tindakan rekan kerjanya yang melakukan *social loafing*. Meskipun hasil wawancara telah memberikan informasi awal mengenai tingkat kerja sama karyawan, sayangnya hasil tersebut belum mengungkapkan pengawasan seperti apa yang diberikan oleh supervisor.

Penelitian ini menjelaskan bagaimana *task visibility* memengaruhi *social loafing* individu dan secara khusus menguji peran moderasi *exchange ideology*. Temuan studi didasarkan pada survei kuesioner karyawan kantor pusat PT BPR Surya Yudhakencana Banjarnegara. Hasil penelitian tersebut dapat meningkatkan pemahaman tentang faktor penyebab terjadinya *social loafing*, sehingga memungkinkan manajer mengurangi tingkat *social loafing* dan meningkatkan efektivitas tim kerja.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial)

Blau (1964) mendefinisikan pertukaran sosial sebagai “tindakan sukarela dari individu yang dimotivasi oleh harapan akan imbal balik yang akan mereka peroleh dari orang lain”. Tindakan sukarela disini sangat ditekankan untuk membedakannya dari perasaan terpaksa atau karena dorongan yang kuat dari luar. Definisi ini menjelaskan individu secara sadar mengeluarkan biaya dengan harapan menerima hadiah, dan seperti yang dibahas sebelumnya, hadiah ini harus menghasilkan keuntungan atau setidaknya ekuitas bagi individu tersebut.

Task Visibility dan Social Loafing

Bagi organisasi, kerja tim dapat menimbulkan masalah kontrol karena tidak praktis untuk mengamati kontribusi individu terhadap total output. Fenomena yang dijelaskan di atas disebut sebagai *task visibility*. Untuk tugas apapun, tingkat visibilitas akan tergantung pada sejauh mana konteks kerja memungkinkan pemantauan dan evaluasi kinerja individu. Jadi, pada satu ekstrem, ketika individu bekerja sendiri dan output mereka dapat dipantau dengan mudah, seperti dalam pekerjaan individual, *task visibility* tinggi. Di sisi lain, ketika individu bekerja dalam tim kerja dan tugasnya tidak jelas, *task visibility* menjadi rendah (Jones, 1984). Ketika kontribusi individu menjadi tidak mencolok atau tidak dapat dikenali dalam suatu kelompok, dia tidak dapat mengklaim hubungan langsung dari upayanya dengan pencapaian kelompok dan mendorong individu untuk melakukan *social loafing* (Chiu dkk., 2020).

H1: *Task visibility* berpengaruh negatif terhadap *social loafing*.

Exchange Ideology and Social Loafing

Expectancy theory (Vroom, 1964) menunjukkan bahwa individu hanya akan bekerja keras pada tugas kolektif atau tugas dalam tim ketika mereka mengharapkan upaya mereka menjadi sangat penting dalam menghasilkan hasil yang mereka hargai secara pribadi. Namun, tugas kelompok menciptakan

Commented [A1]: Layout perbaiki. Seperti komentar saya di bab 1. Penulisan teori menggunakan bahasa Inggris dulu baru ditambahkan dalam bahasa Indonesia. Terkadang pemakaian bahasa Indonesia dalam penyebutan nama teori menjadi tidak familiar. Idem yang lain.

Commented [a2R1]: Sudah saya perbaiki Bu



lebih banyak hambatan untuk terwujudnya persepsi semacam itu daripada tugas individu (Byun dkk., 2020). Hal yang mungkin diinginkan individu adalah mendapatkan *reward* atau pengakuan atas upaya tinggi yang mereka berikan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Individu yang memiliki tingkat *exchange ideology* rendah menempatkan lebih banyak nilai pada hasil sosial dan tidak berwujud (misalnya, rasa hormat, pengakuan, atau sifat hubungan yang berkelanjutan), sedangkan mereka yang memiliki tingkat *exchange ideology* tinggi menempatkan nilai lebih pada hasil yang nyata dan jangka pendek (misalnya, distribusi penghargaan dan kemungkinan menerima manfaat individu) (Byun dkk., 2020). Oleh karena itu, individu dengan tingkat *exchange ideology* tinggi harus memberikan nilai yang lebih rendah pada tugas kelompok, lebih peduli dengan kurangnya penghargaan langsung, dan lebih mungkin terlibat dalam *social loafing*. Disisi lain, karyawan dengan *exchange ideology* rendah, kurang sensitif terhadap hubungan timbal balik, harus menunjukkan tingkat *social loafing* yang lebih rendah dan menunjukkan tingkat upaya yang lebih stabil bahkan ketika imbalan nyata jangka pendek kurang menonjol (Byun dkk., 2020).

H2: Exchange ideology berpengaruh positif terhadap social loafing.

Efek Interaksi

Penelitian terdahulu telah melaporkan bahwa ketika manajer memberikan *task visibility* yang tinggi, karyawan cenderung memberikan upaya ekstra untuk keberhasilan tim. Terkait *social exchange theory*, yang menyatakan bahwa diantara anggota tim, mereka saling termotivasi dalam hubungan pertukaran yang saling menguntungkan dari waktu ke waktu. Efek dukungan yang diharapkan dalam hubungan ini bergantung pada *exchange ideology* setiap individu dan bagaimana mereka menilai perlakuan yang menguntungkan bagi mereka (Paille dkk., 2019). Penelitian mencatat bahwa individu dengan *exchange ideology* rendah merasa bahwa pengawasan yang diberikan oleh supervisor tidak terlalu memengaruhi bagaimana mereka akan membalas perlakuan anggota lain dalam kelompok dalam kerja tim. Individu dengan tingkat *exchange ideology* rendah akan memberikan upayanya terlepas dari timbal balik yang akan mereka terima dari orang lain dan tingkat pengawasan yang diberikan oleh supervisor, sehingga mereka harus memiliki hubungan negatif terhadap *social loafing* (Eisenberger dkk., 1986; Paille dkk., 2019; Byun dkk., 2020).

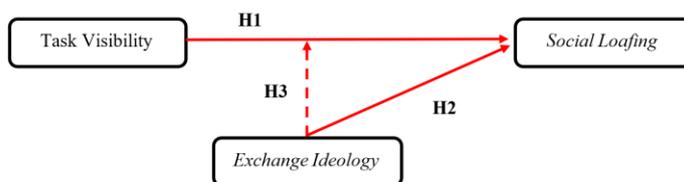
Sebaliknya, individu dengan *exchange ideology* tinggi mengharapkan hubungan timbal balik yang cepat dan dapat secara langsung diberikan (Redman & Snape, 2005). Hal ini berarti karyawan yang memiliki *exchange ideology* tinggi mungkin kurang sensitif terhadap *task visibility* karena mereka lebih tertarik pada timbal balik yang nyata (*tangible*) dan cepat dibandingkan ancaman yang lebih jauh dari adanya evaluasi sosial. Oleh karena itu, masuk akal jika dalam penelitian Byun dkk., (2020) hubungan negatif dari *task visibility* dan *social loafing* dapat dilemahkan oleh *exchange ideology* yang tinggi.

SPSS Process digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan efek interaksi dari *exchange ideology* terhadap *social loafing*. Berdasarkan metode Hayes (2022), variable moderasi yaitu *exchange ideology* selain akan diuji pengaruh langsungnya terhadap *social loafing*, juga akan diuji efek interaksinya dengan variabel independen (*task visibility*) terhadap *social loafing*. Dengan demikian hipotesis yang diperoleh berdasarkan argumentasi diatas adalah:

H3: Efek tidak langsung dari interaksi antara *task visibility* dengan *exchange ideology* berpengaruh terhadap *social loafing* karyawan.

Model Penelitian

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Keterangan:

- > Direct relation
- - - - -> Moderated relation

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus (Sugiyono, 2019, h.81). Karyawan tetap kantor pusat PT BPR Surya Yudhakenca Banjarmasin dijadikan sebagai populasi penelitian sebanyak 98 orang yang terdiri dari karyawan tetap tingkat staf, wakil kepala seksi (wakasi), dan kepala seksi (kasi). Kuesioner yang dibagikan kepada responden menggunakan *five-point Likert scale* untuk mendapatkan jawaban atau persetujuan responden mengenai objek psikologis yang diteliti, seperti: *task visibility*, *exchange ideology* dan *social loafing*. Dalam praktiknya responden menyatakan tingkat setuju atau tidak setuju pada *Likert scale* untuk beberapa pernyataan dalam kuesioner. Karyawan melaporkan persepsi mereka mengenai *task visibility* menggunakan tiga *item* dari George (1992). Karyawan melaporkan persepsi mereka mengenai *social loafing* menggunakan sembilan *item* dari George (1992). *Exchange ideology* diukur dengan menggunakan empat *item* dari Eisenberger dkk. (1986).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Uji validitas dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menampilkan nilai KMO yang dihasilkan adalah $.841 > .50$ (Ghozali, 2018, h.51). Sehingga dapat disimpulkan bahwa analisis faktor bisa dilakukan.

Tabel 1
Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

	Cronbach's Alpha	N	N of Items	Kesimpulan
<i>Task Visibility</i>	.902	90	3	<i>Reliable</i>
<i>Exchange Ideology</i>	.854	90	4	<i>Reliable</i>
<i>Social Loafing</i>	.945	90	9	<i>Reliable</i>

Sumber: hasil penelitian diolah dengan IBM SPSS *Statistics* (2022)

Tampilan output SPSS menunjukkan bahwa variabel *task visibility* memberikan nilai *Cronbach alpha* 90.2%, sehingga dinyatakan reliabel. Selanjutnya, variabel *exchange ideology* memberikan nilai *Cronbach alpha* 85.4%, sehingga dinyatakan reliabel. Variabel terakhir yaitu *social loafing* memberikan nilai *Cronbach alpha* 94.5%, sehingga dinyatakan reliabel (Nunnally, 1994).

Pengujian Hipotesis

Model 1 SPSS *PROCESS* digunakan pada *confidence intervals* 95% untuk menguji *indirect effect* dari interaksi antara *task visibility* (X) dengan *exchange ideology* (W) terhadap *social loafing* (Y). Hasil pengujian menunjukkan nilai R^2 adalah sebesar 15% dari variabilitas dalam keseluruhan model penelitian yang terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel *social loafing* ($F(3, 86) = 5.15, p \leq .05$).

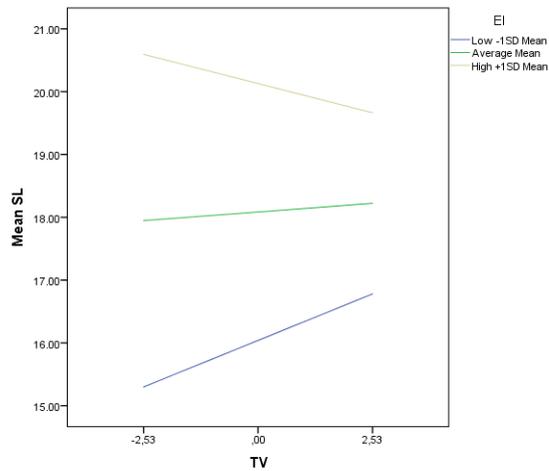
Hipotesis 1 memprediksi bahwa *task visibility* berhubungan **negatif** dengan *social loafing*. Hasil pengujian menunjukkan koefisien *task visibility* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel dependen ($\beta = .054, t = .20, p \geq .05$). Oleh karena itu, hipotesis 1 tidak terbukti, sehingga hipotesis tersebut dinyatakan tidak diterima. Hipotesis 2 memprediksi bahwa *exchange ideology* berhubungan **positif** dengan *social loafing*. Hasil pengujian menunjukkan koefisien *exchange ideology* adalah positif signifikan ($\beta = .740, t = 2.84, p \leq .05$). Jadi, hipotesis 2 diterima.

Pada pengujian efek interaksi antara *task visibility* (X) dengan *exchange ideology* (W) terhadap *social loafing* (Int_1), nilai F diperoleh sebesar 1.041 dengan probabilitas $.310 \geq .05$. Artinya karena probabilitas jauh lebih besar dari $.05$ maka *interaction effect* dari *exchange ideology* dan *task visibility* tidak berpengaruh terhadap *social loafing*. Kemudian, nilai R square dari efek interaksi ini yaitu sebesar 1%. Dari sini dapat kita ketahui bahwa pengujian dari *interaction effect* tersebut ternyata tidak memberikan perubahan dari R square yang signifikan terhadap keseluruhan model yang diuji. Artinya moderasi dari *exchange ideology* tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan negatif antara *task visibility* dan *social loafing* dalam satu model secara keseluruhan.

Hipotesis 3 memprediksi bahwa *exchange ideology* berinteraksi dengan *task visibility* untuk memengaruhi *social loafing* karyawan. Hasil pengujian menunjukkan koefisien dari interaksi antara *task visibility* dan *exchange ideology* adalah tidak signifikan ($\beta = -.086$, $t = -1.02$, $p \geq .05$), sehingga, hipotesis 3 ditolak. Untuk memeriksa lebih lanjut mengenai efek interaksi ini, hasil pengujian diplot dengan menggunakan prosedur *SPSS Process* (Hayes, 2022, h.263).

Gambar 2

Interaction Effects of Task Visibility and Exchange Ideology on Social Loafing



Simple slope di atas menunjukkan untuk karyawan dengan tingkat *exchange ideology* rendah, semakin tinggi *task visibility* yang diberikan oleh supervisor akan meningkatkan tingkat *social loafing* karyawan. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat *exchange ideology* tinggi menunjukkan efek berbeda karena semakin tinggi *task visibility* yang diberikan supervisor akan menurunkan tingkat *social loafing* mereka. Pengujian dengan *simple slope* ini terbukti tidak mendukung hipotesis 3, maka hipotesis 3 ditolak.

Penelitian ini menggunakan 95% *confidence interval* dari efek tidak langsung dengan 5000 *bootstrap resamples*. Dari hasil pengujian didapatkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan dari peran moderasi *exchange ideology* pada hubungan antara *task visibility* dan *social loafing* ($b = -.0862$, $\text{BootLLCI} = -.2486$, $\text{BootULCI} = .0591$). Lebih lanjut, hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh langsung dari *task visibility* terhadap *social loafing* adalah tidak signifikan ($b = .0543$, $\text{BootLLCI} = -.5024$, $\text{BootULCI} = .4378$). Di sisi lain, efek signifikan ditunjukkan oleh pengaruh langsung dari *exchange ideology* terhadap *social loafing* ($b = .7405$, $\text{BootLLCI} = .2931$, $\text{BootULCI} = 1.2489$).

Pembahasan



Ditolaknya hipotesis 1 menunjukkan bahwa ada atau tidaknya pengawasan dari supervisor tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *social loafing* karyawan tetap di BPR tersebut. Temuan ini menunjukkan hasil yang berbeda dari penelitian terdahulu (Jones, 1984; Liden dkk., 2004; Byun dkk., 2020). Berikut ini adalah beberapa alasan yang mungkin mendasari fenomena tersebut. **Pertama**, kemungkinan besar ini terjadi karena karyawan tetap dari BPR tersebut lebih tertarik kepada *reward* atau hasil yang cepat dan nyata yang diberikan oleh perusahaan atau supervisor mereka dibandingkan dengan ancaman dari penilaian buruk yang mungkin muncul dari "*social evaluation*" (Byun dkk., 2020). **Kedua**, kemungkinan BPR tersebut memberikan penugasan yang berbeda atau tidak bersifat rutin kepada karyawan tetapnya, sehingga tingkat interdependensi tugas tinggi. **Ketiga**, jenis pekerjaan yang diberikan supervisor kepada karyawan bersifat individual, sehingga tingkat *task visibility* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *social loafing* karyawan.

Diterimanya hipotesis 2 berarti bahwa *exchange ideology* memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *social loafing* karyawan tetap kantor pusat PT BPR Surya Yudhakencana Banjarnegara ($\beta = .740, t = 2.84, p \leq .05$). Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan tetap dari BPR tersebut yang memiliki *exchange ideologi* tinggi akan bekerja lebih keras ketika mereka yakin akan diperlakukan dengan baik dan akan menerima hasil yang menguntungkan sama dengan atau melebihi bagian yang adil, sedangkan mereka yang memiliki *exchange ideology* yang rendah cenderung menunjukkan tingkat upaya yang lebih stabil terlepas dari hasil yang mereka harap akan mereka terima (Eisenberger dkk., 1986; Byun dkk., 2020).

Penjelasan mengenai ditolaknya hipotesis 3 kemungkinan karena dalam pengujian *direct effect* mengenai pengaruh *task visibility* terhadap *social loafing*, ternyata *task visibility* tidak memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap *social loafing* karyawan tetap dan menunjukkan hasil berbeda dari penelitian Byun dkk. (2020). Selain karena tidak ditemukannya signifikansi dari pengujian *direct effect* mengenai pengaruh *task visibility* terhadap *social loafing*, alasan lain yang dapat disimpulkan mengapa temuan dalam penelitian ini berbeda dari penelitian oleh Byun dkk. (2020) yaitu karena dari uji data menggunakan *SPSS Process* nilai R square change yang diperoleh untuk Int_1 adalah 1%. Artinya, pengujian *interaction effect* dari moderasi *exchange ideology* ternyata tidak memberikan perubahan dari R square yang signifikan terhadap keseluruhan model yang diuji.

KONTRIBUSI UNTUK PENELITIAN YANG AKAN DATANG

Implikasi Konseptual

Temuan penelitian ini berkontribusi pada literatur tentang motivasi individu dalam beberapa cara. **Pertama**, penelitian ini memberikan bukti lebih lanjut tentang pentingnya perbedaan individu dalam motivasi untuk bekerja keras dalam kerja tim. Ini juga merupakan demonstrasi empiris yang jarang ditemukan dari pengaruh faktor kepribadian pada *social loafing* dalam perusahaan. **Kedua**, berbeda dengan studi *social loafing* sebelumnya yang mengeksplorasi perbedaan individu yang sangat



bergantung pada data laboratorium yang dikumpulkan dari mata pelajaran siswa, penelitian ini meneliti pengaruh kepribadian dan situasional pada *social loafing* yang dikumpulkan dari karyawan tetap di organisasi yang sebenarnya. **Ketiga**, penelitian ini menerapkan *social exchange theory* yang sebelumnya tidak terlalu diperhatikan dalam menguji pengaruh *social loafing* karyawan untuk memperoleh hipotesis tentang efek *exchange ideology*.

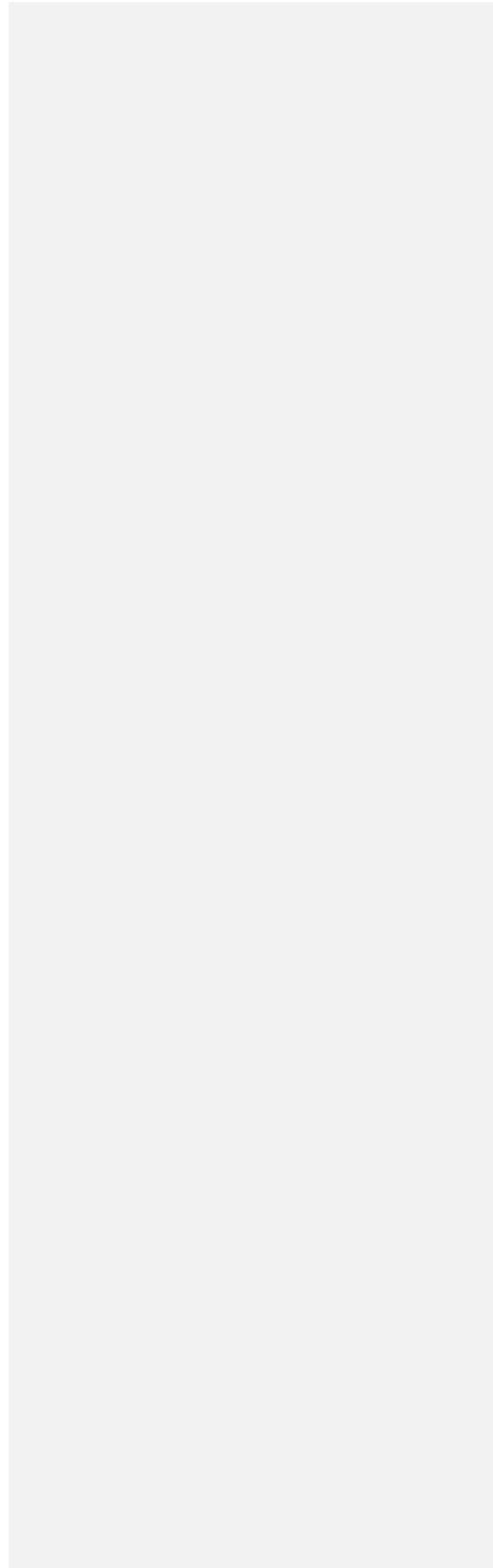
Implikasi Manajerial

Terbuktinya hipotesis 2 dapat menjadi dasar dalam menyusun tim kerja atau penugasan kelompok. Manager dapat melihat kecenderungan disposisi individu mengenai respons perilaku mereka terhadap hubungan pertukaran yang dijalin karena beberapa individu lebih sensitif terhadap “*reciprocal exchange*” atau pertukaran timbal balik daripada yang lain atau tergolong memiliki *exchange ideology* tinggi. Selain itu, pengaturan sistem *rewarding* juga penting untuk diperhatikan agar karyawan dengan *exchange ideology* tinggi dapat memberikan upaya terbaiknya dalam kerja tim dan bukannya melakukan *social loafing* (Byun dkk., 2020).

KETERBATASAN DAN SARAN UNTUK PENELITIAN YANG AKAN DATANG

Meskipun penelitian ini memberikan beberapa kontribusi, ada beberapa keterbatasan yang mungkin bisa disempurnakan pada penelitian mendatang. Pertama, desain *cross-sectional* digunakan dengan demikian dapat membatasi kesimpulan yang berkaitan dengan urutan kausal variabel. Studi masa depan diharapkan dapat menggunakan pendekatan eksperimental atau longitudinal untuk memberikan lebih banyak dukungan untuk hubungan sebab akibat yang disarankan. Kedua, data untuk *social loafing* berasal dari jawaban atau persepsi karyawan sendiri dan dengan demikian data tersebut mungkin mengalami *common method bias*. Ketiga, kuesioner yang diberikan kepada responden adalah sama untuk semua tingkat jabatan (staf, wakasi, dan kasi) sehingga memungkinkan timbulnya perbedaan persepsi oleh responden di tingkat jabatan yang berbeda. Seharusnya kuesioner mengenai variabel *task visibility* hanya diberikan kepada karyawan tetap tingkat staf dan kuesioner mengenai variabel *social loafing* hanya diberikan kepada karyawan tetap tingkat wakasi dan kasi (Byun dkk., 2020).

Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel independen seperti *collectivism*, *task meaningfulness* dan variabel lainnya yang memiliki *compensating effect* seperti: *conscientiousness* dan *agreeableness* terhadap *social loafing* untuk melihat apakah benar *conscientiousness* dan *agreeableness* mentolerir *social loafing* rekan kerjanya sehingga melemahkan pengaruh *task visibility* (Early, 1989; Wagner, 1995; Schippers, 2014; Hernandez-Pozas, 2020). Mengingat temuan pada penelitian ini *task visibility* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *social loafing*. Lebih lanjut, akan bermanfaat untuk meninjau variabel *team-member exchange* (TMX) atau *group cohesiveness* sebagai moderator tambahan dalam penelitian masa depan (Liden dkk., 2004). Diharapkan temuan ini dapat menstimulasi penelitian lebih lanjut tentang dinamika motivasi individu dalam memberikan upaya dalam kerja tim.





KESIMPULAN

Dalam kerja tim, munculnya anggota yang tidak memberikan kontribusi terbaiknya seperti saat dia bekerja sendiri akan selalu menjadi masalah. Akan tetapi manajer dapat melakukan beberapa upaya untuk mencegah karyawan melakukan *social loafing* yaitu dalam menyusun tim kerja manajer perlu mendasarkannya pada kecenderungan disposisi individu mengenai respons perilaku mereka terhadap hubungan pertukaran yang dijalin atau tingkat *exchange ideology* mereka. Dengan demikian penting juga untuk melakukan pengaturan sistem *rewarding* agar karyawan dengan *exchange ideology* tinggi dapat memberikan upaya terbaiknya dalam kerja tim dan bukannya melakukan *social loafing* (Byun dkk., 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Blau, P.M. 1964. Exchange and Power in Social Life. Wiley: New York, NY, USA.
- Byun, Gukdo, Lee, S., Karau, S.J., dan Dai, Ye. 2020. Sustaining Collaborative Effort in Work Teams: Exchange Ideology and Employee Social Loafing. MPDI.
- Chiu, S., Chen, T., Chang, T., dan Chen, C. 2020. Procrastination, Dependence and Social Loafing: Comparison in High/Low Task Visibility between Active/Passive Procrastinators. International Journal of Psychiatry Research. DA-YEH University, Taiwan.
- Costa, A.C., Bijlsma-Frankema, K., dan De Jong, B. 2009. The role of social capital on trust development and dynamics: Implications for cooperation, monitoring and team performance. Soc Sci Inform, vol. 48, no. 2, pp. 199–228.
- Earley, P.C. 1989. Social loafing and collectivism: a comparison of the United States and the People's Republic of China. Administrative Science Quarterly, vol. 34, pp. 565-581.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. J. Appl. Psychol.
- George, J.M. 1992. Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. Acad. Manag. J.
- Ghozali, I. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hayes, Andrew F. 2022. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach. Edisi ke-3. The Guilford Press.
- Hernandez-Pozas, Olivia. 2020. Relationship Meaningfulness and Social Loafing in Mexican workers. Emerald Publishing Limited.
- Jones, G. R. 1984. Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior. Acad. Manag. Rev.
- Liden, Robert C., Wayne, S.J., Jaworski, Renata A., dan Bennett, N. 2004. Social Loafing: A Field Investigation. Pergamon.
- Nunnally, J.C., dan Bernstein, I.H. 1994. Psychometric theory. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ozoilo, M.C., Mefoh, P.C., Okechi, B.C., dan Nwankwo, B.C. 2020. Effects of social loafing, collective orientation, and self-efficacy on adolescent's cognitive task performance. Nigerian Journal of Psychological Research, vol. 16, pp. 1.
- Paille, P., Mejia-Morelos, J. H. 2019. Organisational support is not always enough to encourage employee environmental performance. The moderating effect of exchange ideology. Journal of Cleaner Production, vol. 220, pp. 1061-1070.
- Redman, T., dan Snape, E. 2005. Exchange ideology and member-union relationships: An evaluation of moderation effects. Journal of Applied Psychology, vol. 90, pp. 765–773.
- Schippers, Michaéla C. 2014. Social Loafing Tendencies and Team Performance: The Compensating Effect of Agreeableness and Conscientiousness. Academy of Management Learning dan Education, vol. 13, no. 1, pp. 62-81.
- Sugiyono. 2019. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Alfabeta.



Takeuchi, R., Yun, S., dan Wong, Kin Fai Ellick. 2011. Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange qualities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 115, pp. 226–237. Elsevier Inc.

Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*; Wiley: New York, NY, USA.

Wagner, J. A., III. 1995. *Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups*. *Academy of Management Journal*.

LAMPIRAN

Hasil Pengujian Hipotesis dengan SPSS PROCESS Version 4.1

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model   : 1
Y       : SL
X       : TV
W       : EI

Sample
Size:   90

*****
OUTCOME VARIABLE:
SL

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2
p      ,3903      ,1524      33,4828      5,1532      3,0000      86,0000
,0025

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      18,0848      ,6620      27,3180      ,0000      16,7688      19,4008
TV              ,0543      ,2699      ,2013      ,8410      -,4823      ,5910
EI              ,7405      ,2611      2,8365      ,0057      ,2215      1,2595
Int_1          -,0862      ,0845      -1,0203      ,3104      -,2541      ,0817

Product terms key:
Int_1      :      TV      x      EI

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0103      1,0411      1,0000      86,0000      ,3104
-----
Focal predict: TV      (X)
Mod var: EI      (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.
```



```

DATA LIST FREE/
  TV      EI      SL      .
BEGIN DATA.
  -2,5332  -2,7611  15,2998
   ,0000  -2,7611  16,0402
  2,5332  -2,7611  16,7805
  -2,5332  ,0000  17,9472
   ,0000  ,0000  18,0848
  2,5332  ,0000  18,2224
  -2,5332  2,7611  20,5945
   ,0000  2,7611  20,1294
  2,5332  2,7611  19,6644
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  TV      WITH    SL      BY      EI      .

*****
Bootstrap estimates were saved to a file

Map of column names to model coefficients:
  Conseqnt Antecdnt
COL1      SL      constant
COL2      SL      TV
COL3      SL      EI
COL4      SL      Int_1

***** BOOTSTRAP RESULTS FOR REGRESSION MODEL PARAMETERS *****

OUTCOME VARIABLE:
  SL

      Coeff  BootMean  BootSE  BootLLCI  BootULCI
constant  18,0848  18,1499  ,6407  16,9095  19,4564
TV        ,0543   ,0211   ,2412  -,5024   ,4378
EI        ,7405   ,7604   ,2423  ,2931   1,2489
Int_1     -,0862   -,0890  ,0777  -,2486   ,0591

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  5000

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
      EI      TV

----- END MATRIX -----

```