

PERAN PERSEPSI KEADILAN ORGANISASIONAL DAN NIAT BERPINDAH KERJA TERHADAP KEMALASAN SOSIAL PADA KARYAWAN RUMAH SAKIT

Polani ¹⁾, Lia Amalia ²⁾

Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia

Email : ^{1*} polaniueu@gmail.com, ² lia.amalia@esaunggul.ac.id

ABSTRAK

Kemalasan sosial diantara karyawan pemasaran perlu menjadi perhatian besar bagi pimpinan organisasi, karena kemalasan sosial dapat menurunkan kerjasama tim dan rendahnya kinerja serta merugikan organisasi. Peran organisasi dalam menerapkan keadilan organisasional dan visibilitas tugas dapat mengarah pada tingginya kepuasan kerja, rendahnya niat berpindah kerja dan kemalasan sosial. Untuk itu, tujuan penelitian ini apakah terdapat pengaruh persepsi keadilan organisasional, visibilitas tugas, kepuasan kerja dan niat berpindah kerja terhadap kemalasan sosial karyawan pemasaran pada rumah sakit swasta tipe B di DKI Jakarta. Penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2022 hingga Desember 2022 dengan menyebar kuesioner kepada 180 karyawan pemasaran rumah sakit swasta tipe B di DKI Jakarta. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hubungan antar hipotesis penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Hasil temuan ini membuktikan persepsi keadilan organisasional dan visibilitas tugas berpengaruh negatif terhadap kemalasan sosial karyawan pemasaran. Hasil lainnya membuktikan persepsi keadilan organisasional berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan niat berpindah kerja dan terdapat pengaruh negatif antara kepuasan kerja terhadap niat berpindah kerja. Namun penelitian ini tidak terdapat pengaruh positif antara niat berpindah kerja terhadap kemalasan sosial. Implikasi manajerial penelitian ini menyarankan bahwa organisasi perlu berlaku adil terutama ketika karyawan pemasaran berhasil mencapai prestasi kerja maka secara distributif atasan perlu memberikan hak karyawan dengan adil atas prestasi mereka.

Kata kunci: persepsi keadilan organisasional, visibilitas tugas, kepuasan kerja, niat berpindah kerja dan kemalasan sosial.

ABSTRACT

Social loafing among marketing employees needs to be of great concern to organizational leaders, because social loafing can reduce teamwork and low performance and harm the organization. The role of the organization in implementing organizational justice and task visibility can lead to high job satisfaction, low turnover intention and social loafing. For this reason, the purpose of this study is whether there is an influence of perceptions of organizational fairness, task visibility, job satisfaction and turnover intention on the social loafing of marketing employees at type B private hospitals in DKI Jakarta. The research was conducted from August 2022 to December 2022 by distributing questionnaires to 180 marketing employees of type B private hospitals in DKI Jakarta. The analytical method used to test the relationship between the research hypotheses is using the Structural Equation Model (SEM). These findings provide perceptions of organizational justice and task visibility that have a negative effect on social loafing of marketing employees. Other results prove that perceived organizational justice has a direct effect on job satisfaction and turnover intention and there is a negative effect between job satisfaction and intention to change jobs. However, in this study there was no positive effect between the turnover intention and social loafing. The managerial implications of this study suggest that organizations need to act fairly, especially when marketing employees succeed in achieving work performance, distributively superiors need to provide employees with fair rights for their achievements.

Key word: *perceived organizational justice, task visibility, job satisfaction and turnover intention and social loafing.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia tidak hanya sekedar menjalankan proses produksi tetapi menjadi penentu keberhasilan dari keseluruhan proses kegiatan produksi di dalam organisasi (Kadir & Amalia, 2017). Untuk itu, pimpinan perlu menyadari untuk tidak hanya mengaggap penting kinerja karyawan yang bekerja secara individu namun karyawan yang memiliki kelompok kerja perlu diperhatikan masing-masing kinerja setiap individu dalam kelompoknya, dengan demikian secara bertahap dapat meningkatkan kesuksesan organisasi (Himmetoglu, [Aydug](#) & [Bayrak](#), 2022). Thanh & Toan (2018) melaporkan permasalahan karyawan yang rajin di dalam kelompok kerja pada penyelesaian tugas sering kali melihat ketidaksetaraan dan merasa keuntungan yang diterima dari kerjasama tim tidak adil, karena *output* dilihat berdasarkan kerjasama kelompok sementara kemalasan sosial terjadi diantara kelompok kerja dapat memicu karyawan yang rajin termotivasi pada perilaku kemalasan sosial. Pimpinan organisasi harus mengambil langkah dan tidak menganggap hal kecil dari perilaku kemalasan sosial karyawan yang bekerja secara kelektif, karena kemalasan sosial memicu hal negatif seperti menurunnya kualitas kerja dan karyawan menjadi tidak produktif (Alyahya, Elshaer & Sobaih, 2022). Dalam rangka meningkatkan efektivitas manajemen, pihak manajemen perusahaan perlu mengambil langkah memikirkan bagaimana memahami secara mendalam perilaku kemalasan sosial yang sering kali terjadi pada karyawan yang memiliki tim kerja dengan kinerja yang dilihat berdasarkan hasil kerjasama tim oleh atasan mereka (Luo, Qu & Marnburg, 2013).

Mashi (2017) berpendapat faktor paling berpengaruh dalam mempengaruhi baik buruknya sikap dan perilaku karyawan, hal itu tergantung bagaimana persepsi karyawan pada perilaku organisasi terkait keadilan dan kesetaraan. Hasil penelitian Hurst, Scherer & Allen (2016) menemukan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja karena tingginya keadilan organisasi yang mereka persepsikan. Karyawan yang puas pada pekerjaannya maka mereka merasa aman akan masa depan karirnya, merasa gaji sesuai, lingkungan kerja nyaman dan mudah bagi mereka untuk

mengontrol pekerjaan yang berlebih (Prasetyo, Purwandari & Syah, 2021). Salah satu temuan penelitian melaporkan kepuasan kerja menjadi prediktor niat berpindah kerja dan membentuk sikap positif terhadap pekerjaan yang mengarah pada rendahnya niat berpindah kerja (Zahednezhad, Hoseini, Ebadi, Afshar & Gheshlagh, 2020). Tingkat niat berpindah kerja yang tinggi membuat karyawan kurang termotivasi terlibat pada pekerjaan dan hal ini memicu perilaku kemalasan sosial (Luo *et al.* 2013). Temuan penelitian Elibol & Yildiz (2018) menjelaskan beberapa perawat meyakini profesi keperawatan memiliki sedikit kesempatan bekerja di pasar tenaga kerja sedangkan karir bergerak tidak mudah sehingga tidak ada jalan keluar dengan tingginya niat berpindah kerja memaksa mereka untuk tetap bekerja pada rumah sakit yang sama, dengan menunjukkan perilaku kemalasan sosial dalam bekerja. Kesimpulan penelitian membuktikan terdapat pengaruh negatif niat berpindah kerja terhadap kemalasan sosial (Elibol & Yildiz, 2018).

Penting mengurangi perilaku kemalasan sosial dengan demikian mengurangi kecenderungan niat berpindah kerja diperlukan, maka manajemen perlu mengetahui anteseden retensi karyawan (Alyahya *et al.*, 2022). Mengstie (2020) kesimpulan penelitiannya menjelaskan karyawan bersedia mencari pekerjaan lain karena ketidakadilan diributif seperti tunjangan maupun gaji tidak sebanding dengan keahlian, pengalaman, jumlah pekerjaan dan ketidakadilan prosedural seperti karyawan tidak memiliki hak berpendapat pada proses pengambilan keputusan. Temuan studi empiris Mengstie (2020); Engelbrecht & Samuel (2019) melaporkan kesamaan hasil bahwa keadilan distributif menjadi prediktor niat berpindah kerja yang paling tinggi diantara bentuk keadilan lainnya. Hasil studi empiris Himmetoglu *et al.* (2022) melaporkan hal berbeda bahwa keadilan distributif dan visibilitas tugas sebagai prediktor terkuat munculnya perilaku kemalasan sosial atau kemalasan karyawan berkontribusi dalam tim kerja mereka sendiri. Alyahya *et al.* (2022) melaporkan bahwa sudah seharusnya lingkungan kerja menerapkan visibilitas tugas sebagai bentuk pengawasan perilaku karyawan

yang tidak menepatkan upaya dalam tim kerjanya, karena kemalasan sosial tumbuh ketika usaha mereka tidak dihargai dan tidak ada sanksi tegas bahkan usaha tersebut tidak diidentifikasi dengan baik oleh atasan maupun rekan kerja. Byun, Lee, Karau & Dai (2020) berpendapat ketika masing-masing kinerja karyawan dalam tim kerja diketahui jelas, dapat diidentifikasi dengan baik oleh atasan bahkan terdapat penghargaan atas masing-masing kontribusi dari setiap karyawan dalam tim kerja, kondisi ini membuat mereka terlibat menyelesaikan tugas kelompok yang diberikan sehingga motivasi kearah kemalasan sosial berkurang.

Beberapa empiris terdahulu telah meneliti keterkaitan peran atau pengaruh dari variabel persepsi keadilan organisasional dan kemalasan sosial (Thanh & Toan, 2018; Luo *et al.*, 2013; Himmetoglu *et al.*, 2022; Recario *et al.*, 2015), persepsi keadilan organisasional dan kepuasan kerja (Hurst *et al.*, 2016; Zahednezhad *et al.*, 2020; Mashi, 2017), persepsi keadilan organisasional dan niat berpindah kerja (Mengstie, 2020; Engelbrecht & Samuel, 2019; Hussain & Khan, 2018), kepuasan kerja dan niat berpindah kerja (Hurst *et al.*, 2016; Mustafa, Ramos & Badri, 2020; Zahednezhad *et al.*, 2020; Mashi, 2017), selanjutnya hubungan niat berpindah kerja terhadap kemalasan sosial (Elibol & Yildiz, 2020; Luo *et al.*, 2013; Akgunduz & Eryilmaz, 2018; Alyahya *et al.*, 2022), visibilitas kerja dan kemalasan sosial (Himmetoglu *et al.*, 2022; Recario *et al.* 2015; Byun *et al.* 2020). Namun demikian, penelitian ini berbeda pada penelitian sebelumnya yang 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 pemerintahan (Mashi, 2017; Thanh & Toan, 2018; Engelbrecht & Samuel, 2019), karyawan non keluarga UKM (Mustafa *et al.*, 2020), karyawan sektor media cetak (Hussain & Khan, 2018), sukarelawan dari organisasi nirlaba (Hurst *et al.*, 2016), karyawan perusahaan telekomunikasi (Byun *et al.*, 2020), karyawan restoran (Akgunduz & Eryilmaz, 2018) dan terdapat karyawan industri rumah sakit dari berbagai profesi dan divisi (Mengstie, 2020) dan karyawan rumah sakit umum yang secara khusus ditujukan pada

perawat (Elibol & Yildiz, 2020; Zahednezhad *et al.*, 2020), sedangkan penelitian sama-sama dilakukan pada industri rumah sakit tetapi secara khusus ditujukan pada karyawan bagian pemasaran pada rumah sakit swasta tipe B di DKI Jakarta.

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah terdapat keterkaitan antara seluruh variabel yang diasumsikan seperti pengaruh persepsi keadilan organisasional masing-masing terhadap kepuasan kerja, niat berpindah kerja dan kemalasan sosial dan apakah terdapat pengaruh langsung masing-masing dari variabel visibilitas tugas dan niat berpindah kerja terhadap kemalasan sosial karyawan bagian pemasaran pada rumah sakit swasta tipe B di DKI Jakarta.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deduktif ini memiliki variabel eksogen meliputi persepsi keadilan organisasional, visibilitas tugas dan variabel kepuasan kerja, niat berpindah kerja serta kemalasan sosial sebagai variabel endogen pada penelitian ini. Metode *survey* dengan menyebar kuesioner mengumpulkan data responden penelitian baik secara *online* dan *off line*. Skala pengukuran menggunakan *likert* dengan rentan skala 1 (sangat tidak setuju) hingga skala 5 (sangat setuju). Pengukuran pernyataan kuesioner dari variabel persepsi keadilan organisasional mengadopsi dari Niehoff & Moorman (1993) sebanyak 20 pernyataan, pada pengukuran variabel visibilitas tugas sebanyak 6 pernyataan diambil dari teori George (1992) dan 3 pernyataan pengukuran kepuasan kerja diadopsi dari teori Mustafa *et al.*, (2020). Selanjutnya, pengukuran niat berpindah kerja terdiri dari 3 pernyataan dan 4 pernyataan dari pengukuran kemalasan sosial yang kedua variabel tersebut mengadopsi teori dari Alyahya *et al.*, (2022).

Populasi penelitian ini dilakukan pada karyawan bagian pemasaran di rumah sakit swasta tipe B wilayah DKI Jakarta dan *purposive sampling* digunakan untuk pengambilan sampel dengan kriteria responden yaitu karyawan yang bekerja pada bagian pemasaran rumah sakit dengan bekerja

secara kolektif atau bekerja didalam tim dan sudah bekerja minimal 1 tahun. Kelompok tim kerja karyawan sebagai responden penelitian ini merujuk pada tim kerja yang memiliki tujuan tugas akhir pekerjaan yang sama dan setiap individu didalam kelompok tim kerja memiliki tugas pekerjaan yang sama yang harus dilakukan secara bersama oleh seluruh anggota tim kerja. Berbeda halnya dengan karyawan yang memiliki tim kerja tetapi terdapat masing-masing tanggung jawab tugas pekerjaan yang berbeda yang dilakukan secara individu meskipun berada di dalam satu kelompok kerja yang sama dan jenis kelompok tim kerja ini bukan menjadi responden pada penelitian ini. Banyaknya pengambilan sampel merujuk pada Hair, Anderson, Tatham & Black (2014) bahwa pengambilan sampel harus setidaknya 5-10 kali jumlah pernyataan kuesioner. Pada penelitian ini jumlah pernyataan kuesioner yang digunakan sebanyak 30, sehingga jumlah sampel yang diambil sebanyak 180 (36x5) responden.

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan *confirmatory factor analysis* dengan SPSS dalam melakukan uji pretes pada 30 responden. Item pernyataan kuesioner dinyatakan valid apabila nilai *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling* (KMO), nilai *measures of sampling adequacy anti image matrix correlation* (MSA) dan *communalities* $\geq 0,500$ dengan 1 *component matrix* (Hair *et al.* 2014). Uji reliabilitas dikatakan memiliki syarat reliabilitas yang baik dengan ketentuan nilai *alpha cronbach* $> 0,6$ (Hair *et al.*, 2014). Setelah melakukan uji validitas dan reliabilitas maka langkah selanjutnya melakukan analisis *Structural Equation Model* (SEM) Lisrel digunakan untuk mengetahui tingkat hubungan antar variabel. Menurut Hair *et al.* (2014) SEM (*Structural Equation Model*) sebagai suatu teknik statistic multivariate yang menggabungkan aspek-aspek dalam regresi berganda dengan tujuan untuk menguji hubungan antar variabel dan analisis faktor yang menyajikan *unmeasured concepts factors with multiple variables* untuk memperkirakan serangkaian hubungan dependen yang saling mempengaruhi secara bersama-sama.

Hasil uji pretes pada 30 responden menyatakan bahwa tidak semua bulir item variabel persepsi keadilan organisasional

dinyatakan valid, terdapat bulir item tidak valid pada bulir item POJ 11 (*cummunalities* $\leq 0,500$) serta bulir item POJ12, POJ13, POJ14, POJ20 (MSA $\leq 0,500$) dan bulir item TV6 (MSA $\leq 0,500$) tidak valid pada variabel visibilitas tugas. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas dinyatakan seluruh persepsi keadilan organisasional, visibilitas tugas, kepuasan kerja, niat berpindah kerja dan kemalasan sosial dinyatakan reliabel karena semua nilai *alpha cronbach* $\geq 0,6$ (Hair *et al.*, 2014).

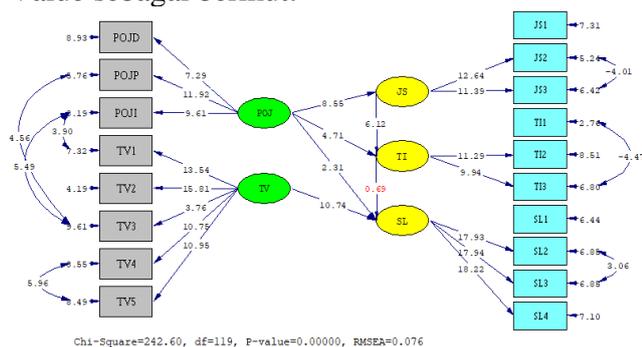
3. HASIL

Hasil uji validitas konstruk telah diketahui bahwa seluruh variabel persepsi keadilan organisasional, visibilitas tugas, kepuasan kerja, niat berpindah kerja dan kemalasan sosial memiliki *loading factor* $\geq 0,50$ dan T-value $\geq 1,96$ yang artinya dapat dikatakan valid. Pada uji reliabilitas konstruk dapat dikatakan reliabel apabila diketahui nilai *construct reliability* (CR) $\geq 0,60$ dan nilai *variance extracted* (VE) $\geq 0,50$ (Hair *et al.*, 2014). Nilai CR variabel persepsi keadilan organisasional (POJ) sebesar 0,68, pada variabel visibilitas tugas (TV) sebesar 0,83, variabel kepuasan kerja (JS) sebesar 0,87, selanjutnya variabel niat berpindah tempat kerja (TI) sebesar 0,84 dan variabel kemalasan sosial (SL) sebesar 0,94. Untuk nilai *variance extracted* (VE) pada persepsi keadilan organisasional (POJ) sebesar 0,66, visibilitas tugas (TV) sebesar 0,53, untuk variabel kepuasan kerja (JS) sebesar 0,69, niat berpindah kerja (TI) sebesar 0,64 dan terakhir variabel kemalasan sosial (SL) sebesar sebesar 0,79.

Analisis uji struktural hasilnya dapat diketahui dengan melihat nilai R^2 pada setiap persamaan, adapun hasil yang diperoleh pertama menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja (JS) dapat dipengaruhi oleh variabel persepsi keadilan organisasional (POJ) dengan nilai R^2 sebesar 0,54, maka dapat dikatakan sebesar 54 % dari variabel kepuasan kerja (JS) dapat dijelaskan oleh variabel persepsi keadilan organisasional (POJ) dan sisanya sebanyak 46% dipengaruhi variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Hasil kedua, variabel niat berpindah kerja (TI) dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel kepuasan

kerja (JS) dan persepsi keadilan organisasional (POJ) dengan nilai R^2 sebesar 0,77, artinya sebesar 77% dari variabel niat berpindah kerja (TI) dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja (JS) dan persepsi keadilan organisasional (POJ) selanjutnya sisanya sebesar 23% dipengaruhi variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Terakhir hasil analisis ketiga, variabel kemalasan sosial (SL) dapat dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel niat berpindah kerja (TI), persepsi keadilan organisasional (POJ) dan visibilitas tugas (TV) dengan nilai R^2 sebesar 0,73 maka dapat diartikan bahwa 73% dari variabel kemalasan sosial (SL) dapat dijelaskan oleh variabel niat berpindah tempat kerja (TI), persepsi keadilan organisasional (POJ) dan visibilitas tugas (TV) kemudian sisanya sebesar 27% dipengaruhi variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Pada uji kesesuaian model, hasil menunjukkan dari ke tujuh kelompok terdapat beberapa kelompok yang tingkat kecocokannya menunjukkan hasil *good fit* pada RMSEA, ECVI, AIC dan CAIC, *Fit Index* dan terdapat *marginal fit* pada kelompok *Chi Square*, *Critical N* dan *Goodness of Fit*. Dari hasil analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa uji kecocokan keseluruhan model memenuhi syarat (*goodness of fit*). Gambar dibawah ini tersaji penelitian ini menghasilkan *path diagram* T-Value sebagai berikut:



Sumber: hasil olah data SEM Lisrel
Gambar 2: Path diagram T-Value

Berdasarkan gambar 2 yang menunjukkan *Path Diagram T-Value* diatas, berikut ini tersaji tabel pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 1
Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
Persepsi keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap kemalasan sosial.	2,31	Data mendukung hipotesis
Persepsi keadilan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	8,55	Data mendukung hipotesis
Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat berpindah kerja.	6,12	Data mendukung hipotesis
Persepsi keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap niat berpindah kerja.	4,71	Data mendukung hipotesis
Niat berpindah kerja berpengaruh positif terhadap kemalasan sosial..	0,69	Data tidak mendukung hipotesis
Visibilitas tugas berpengaruh negatif terhadap kemalasan sosial.	10,74	Data mendukung hipotesis

Sumber: hasil olah data SEM Lisrel

4. PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis pertama hasilnya membuktikan persepsi keadilan organisasional yang semakin positif dari karyawan pemasaran di Rumah Sakit swasta, maka dapat menurunkan tingkat kemalasan sosial didalam tim kelompok kerja mereka. Hasil penelitian hipotesis pertama ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya bahwa persepsi keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap kemalasan sosial (Himmetoglu *et al.*, 2022; Recario *et al.*, 2015; Luo *et al.*, 2013; Thanh & Toan, 2018). Berbagai bentuk keadilan organisasi seperti distributif, prosedural dan interaksional dari pimpinan organisasi sudah seharusnya berjalan dengan baik. Karyawan yang bekerja dalam tim dapat merasakan jika terdapat perbedaan dari bagaimana pimpinan organisasi

memperlakukan mereka. Pimpinan organisasi perlu melihat dengan adil dalam pembagian *reward* atau bonus kepada masing-masing dari karyawan pemasaran yang lebih bekerja keras ketika kelompok tim kerja mereka mencapai target prestasi kerja. Keadilan lainnya secara procedural bahwa pimpinan organisasi dalam membuat kebijakan peraturan tidak memihak salah satu karyawan saja. Keputusan kebijakan pekerjaan yang dibuat harus konsisten bahwa semua karyawan dalam timnya turut merasakan dampak yang sama atas keputusan pekerjaan tersebut. Organisasi yang dapat memperlakukan karyawan secara adil akan menumbuhkan rasa *respect* karyawan terhadap organisasinya mereka sehingga minimnya perilaku kemalasan sosial didalam kelompok kerja. *Respect* karyawan pada organisasinya, mereka cenderung menghargai pekerjaan dengan lebih bertanggung jawab dan tidak memilih untuk menghindari pekerjaan mereka atau melakukan kemalasan sosial. Karyawan akan bekerja sebaik mungkin dan meskipun dalam tim, mereka tidak mencari alasan untuk tidak membantu rekan kerjanya atau menyerahkan pekerjaannya pada rekan kerja yang lain.

Hasil pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa karyawan pemasaran yang mempersepsikan bahwa organisasi mereka berlaku adil, maka hal ini semakin meningkatkan kepuasan kerja mereka. Penerapan keadilan organisai perlu diperhatikan baik itu dari pemberian insentif tambahan yang harus sesuai dengan jam kerja lembur karyawan, memperhatikan hak karyawan dalam membuat kebijakan. Pimpinan organisasi harus memastikan semua karyawan merasakan dampak yang sama atas keputusan kebijakan pekerjaan yang dibuat. Keadilan organisasional dapat menimbulkan kepuasan kerja yang membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Tumbuhnya kepuasa kerja yang ada dalam diri karyawan membuat mereka menyukai pekerjaan mereka dan organisasinya. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan Hurst *et al.* (2016); Zahednezhad *et al.* (2020); Mashi (2017), kesimpulan penelitian mereka membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan

persepsi keadilan organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis ketiga penelitian ini hasilnya membuktikan bahwa semakin tingginya kepuasan kerja karyawan pemasaran di Rumah Sakit Swasta tipe B, maka semakin menurunkan tingkat niat mereka untuk pindah mencari pekerjaan lain. Karyawan pemasaran yang puas terhadap pekerjaa mereka, hal ini membuat mereka berfikir ulang jika harus meninggalkan pekerjaan mereka sekarang. Karyawan yang memperoleh kepuasan dalam pekerjaannya dapat berfikir ulang bahwa diri mereka belum tentu akan menemukan perusahaan atau tempat pekerjaan lain yang dapat memberikan kepuasan kerja yang sama. Berbagai hal yang dianggap menguntungkan karyawan tim pemasaran di Rumah sakit tipe B ini, menjadi bahan pertimbangan bagi mereka jika harus meninggalkan tempat pekerjaan mereka sekarang ini. Kepuasan kerja karyawan membuat mereka bersedia merekomendasikan tempat mereka bekerja kepada orang terdekat, bukannya membuat mereka harus segera mencari pekerjaan ditempat lain. Karyawan dengan rendahnya niat berpindah kerja justru perlu berpikir banyak untuk meninggalkan rumah sakit tempat mereka bekerja saat ini. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap niat berpindah kerja (Hurst *et al.*, 2016; Mustafa *et al.*, 2020; Zahednezhad *et al.*, 2020; Mashi, 2017).

Hipotesis keempat pada penelitian ini hasilnya membuktikan bahwa semakin tingginya persepsi keadilan organisasional yang dirasakan karyawan tim pemasaran di Rumah Sakit Swasta tipe B dapat meminimalisir rendahnya niat berpindah kerja. Kesimpulan dari hasil hipotesis keempat dalam penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya bahwa persepsi keadilan organisasional berpengaruh negatif terhadap niat berpindah kerja karyawan (Engelbrecht & Samuel, 2019; Hussain & Khan 2018; Mengstie, 2020). Hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan akan menghasilkan keuntungan satu sama lain, apabila organisasi memberikan apa yang seharusnya menjadi hak karyawan. Sebaliknya, karyawan harus menjalankan

kewajiban mereka sebagai pekerja dengan sebaik mungkin untuk organisasi. Karyawan merasa senang dan nyaman didalam lingkungan organisasi, ketika pimpinan organisasi memperlakukan hal yang sama kepada seluruh karyawan dengan bermartabat dan terhormat. Karyawan akan aman dan nyaman bekerja didalam lingkungan organisasi yang membuat hak mereka sebagai karyawan merasa terjamin. Karyawan dapat merasa senang dan berharga telah mendapati lingkungan kerja yang menjunjung tinggi keadilan bagi karyawannya sehingga rendahnya tingkat niat berpi. Karyawan mempertimbangkan banyak hal apabila mereka harus meninggalkan rumah sakit tempat mereka bekerja saat ini yang telah dianggap dapat menghargai hak mereka sebagai karyawan dengan adil.

Selanjutnya, pada hasil pengujian hipotesis kelima membuktikan bahwa tidak terdapat hubungan antara niat berpindah kerja terhadap kemalasan sosial karyawan pemasaran di Rumah Sakit tipe B. Tinggi atau rendahnya niat berpindah kerja tidak mempengaruhi tingkat kemalasan sosial para karyawan tim pemasaran. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan Akgunduz & Eryilmaz (2018); Elibol & Yildiz (2020); Luo *et al.*, 2013; Alyahya *et al.*, (2021) bahwa niat berpindah kerja memiliki pengaruh positif terhadap kemalasan sosial. Kemalasan sosial karyawan muncul tergantung bagaimana peran pimpinan organisasi memperlakukan para karyawan tim pemasaran. Organisasi yang memperlakukan karyawan dengan adil maka karyawan dapat lebih menghargai pekerjaan mereka dan rendah perilaku kemalasan sosial. Karyawan pemasaran akan puas dan senang, jika mereka mencapai suatu prestasi dan mendapatkan imbalan distributif yang adil dari organisasi. Selain itu, peran dari visibilitas tugas yang dilakukan atasan menjadi penting dari rendahnya perilaku kemalasan sosial karyawan. Visibilitas tugas yang diterapkan membuat karyawan menyadari bahwa atasan mereka pastinya mengetahui karyawan mana yang lebih bekerja keras diantara karyawan lain didalam kelompok tim kerja pemasaran. Selain itu, visibilitas tugas dapat membuat karyawan menyadari dan lebih berhati-hati dalam bekerja karena pimpinan

mereka mengetahui karyawan mana yang memiliki upaya kerja dibawah rata-rata. Visibilitas tugas membuat karyawan pemasaran termotivasi sehingga tetap bertanggung jawab pada pekerjaannya, tidak mencari alasan untuk tidak membantu rekan kerja lain atau dapat dikatakan rendahnya perilaku kemalasan sosial.

Keadilan organisasi dan visibilitas tugas sangat penting diterapkan terlebih karyawan pemasaran yang bekerja didalam tim, mereka dapat merasakan langsung senang atau puas dan tidak puas terhadap penilaian mereka pada organisasinya. Karyawan yang tidak senang berada dilingkungan organisasi dapat memicu niat berpindah kerja. Tingginya niat karyawan untuk berpindah kerja pada perusahaan lain membuat mereka tidak perlu banyak pertimbangan untuk keluar dari organisasinya saat ini. Karyawan tentunya akan mencari tempat pekerjaan lain yang dapat menghargai kinerja mereka dengan adil atau sesuai dengan keinginan mereka. Namun, disisi lain ketika karyawan memiliki niat untuk pindah mencari tempat pekerjaan baru, bukan berarti mereka tidak dapat bekerja secara profesional tetapi mereka akan tetap melakukan tanggung jawab perkerjanya dengan baik. Karyawan tim pemasaran akan tetap bekerja sebaik mungkin dan memilih besikap profesional pada pekerjaan mereka, karena terdapat pengawasan langsung atau visibilitas tugas dari atasan 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 karyawan memilih bertahan untuk tetap bekerja secara profesional dari pada harus menanggung masalah dengan atasan mereka. Karyawan bagian pemasaran cenderung rendah melakukan kemalasan sosial dengan mengabaikan tugas tanggung jawab perkerjanya yang dapat membuat mereka keluar dari tempat pekerjaan secara tidak terhormat.

Hasil pengujian terakhir pada hipotesis keenam penelitian ini membuktikan semakin tingginya visibilitas tugas yang diterapkan pada karyawan tim pemasaran, hal ini dapat meminimalisir tingkat kemalasan sosial.

Penerapan visibilitas tugas sangat penting terlebih apabila diterapkan pada karyawan tim pemasaran yang bekerja secara kelompok yang memiliki tujuan tugas yang sama untuk diselesaikan secara berkelompok. Jika salah satu karyawan bekerja secara maksimal namun rekan kerja lain dalam kelompoknya tidak melakukan kontribusi yang sama, hal ini akan memicu kemalasan sosial dari karyawan yang bekerja dengan maksimal. Penting visibilitas tugas diterapkan, bagi karyawan hal ini menjadi lebih berharga karena terdapat penilaian objektif melalui evaluasi dan monitoring supervisor sehingga mereka termotivasi dan puas. Karyawan aka berpikir ulang untuk mengabaikan tugas tanggungjawab pekerjaannya atau sering menyerahkan pekerjaannya pada rekan kerja lain karena merasa tidak nyaman untuk melakukan kemalasan sosial dari tingginya visibilitas tugas. Hasil penelitian ini sejalan dengan kesimpulan dari beberapa penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa visibilitas tugas berpengaruh negatif pada kemalasan sosial (Himmetoglu *et al.*, 2022; Recario *et al.*, 2015; Byun *et al.*, 2020).

5. KESIMPULAN

Kesimpulan hasil penelitian ini membuktikan bahwa persepsi keadilan organisasional masing-masing memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan memiliki pengaruh negatif terhadap niat berpindah kerja dan kemalasan sosial pada karyawan tim pemasaran rumah sakit swasta tipe B. Hasil lainnya ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap niat berpindah kerja dan terdapat pengaruh negatif antara visibilitas tugas terhadap kemalasan sosial. Sementara, dalam penelitian ini ditemukan hasil bahwa tidak terdapat pengaruh antara niat berpindah kerja terhadap kemalasan sosial karyawan pemasaran rumah sakit swasta tipe B. Niat karyawan untuk keluar dari organisasi atau tidak, kondisi ini tidak mempengaruhi semangat mereka untuk bekerja sesuai target pekerjaan yang ditentukan. Keadilan organisasi seperti distributiv bonus tambahan bagi karyawan yang berhasil mencapai target tertentu dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menurunkan perilaku kemalasan sosial.

Selain itu, visibilitas tugas yang diterapkan membuat karyawan berpikir ulang jika harus mengurangi usaha mereka dalam bekerja, mengingat keadilan organisasi yang diterapkan dapat mengurangi keuntungan materil ketika kemalasan sosial terjadi.

SARAN PENELITIAN

Saran bagi penelitian selanjutnya untuk mempertimbangkan variabel lain yang kiranya dapat menurunkan niat berpindah kerja dan kemalasan sosial karyawan yang bekerja dalam tim, variabel yang dapat disarankan ialah variabel *professional respect*. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan tempat penelitian lain selain di rumah sakit, tempat penelitian lain yang dapat disarankan seperti karyawan restoran dan cakupan wilayah penelitian dapat diperluas tidak hanya wilayah DKI Jakarta tetapi di wilayah Jabodetabek.

DAFTAR REFERENSI

- 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.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishin
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *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 Social Loafing Behavior among Hotel Workers: Mediating Role of Turnover Intention. *International Journal Environ. Res. Public Health*. Vol. 19. pp. 411. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010411>.
- Astuti, W., & Amalia, L. (2021). The Relationship between Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance: The Moderating Role of Psychology Capital and The Mediating Role of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Vol. 14(2).

- doi:[10.20473/jmtt.v14i2.26192](https://doi.org/10.20473/jmtt.v14i2.26192)
- 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.
- Byun, G., Lee, S., Karau, S. J., & Dai, Y. (2020). Sustaining Collaborative Effort in Work Teams: Exchange Ideology and Employee Social Loafing. *Sustainability.* Vol. 12(15). pp. 62-41. doi:10.3390/su12156241.
- Celik, M. & Cira, A. (2013). The Mediating Role of Work Overload on the Effects of Organizational Citizenship Behavior on Job Performance and Turnover Intention. *Ege Academic Review.* Vol. 13(1). pp. 11-20.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/eab/issue/39913/473921>.
- Chiu, S.I., Chen, T. Y., Chang, T. L. & Chen, C. Y. (2020). Procrastination, dependence and social loafing: comparison in high/low task visibility between active/passive procrastinators. *International Journal of Psychiatry Research.* Vol. 3 No. 2. pp. 1-11.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice in Kozlowski, S.W.J. (Ed.), Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Organizational Psychology, Vol. 1, Oxford University Press, pp. 526-547.
- Elibol, E., & Yildiz, B. (2020). Turnover Intention Linking Compulsory Citizenship Behaviors to Social Loafing In Nurses: A Mediation Analysis. *Journal of Nursing Management.* Vol. 29(4). pp. 652– 662. doi:10.1111/jonm.13200
- 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>.
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and Organizational Determinants of Turnover Intention. *Personnel Review.* Vol.42(5). pp. 552–572. doi:10.1108/pr-03-2012-0051
- George, J. M. (1992). Extrinsic And Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations. *The Academy of Management Journal.* Vol. 35(1). pp. 191–202. <https://doi.org/10.2307/256478>.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2017). Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses. (Terjemahan) Edisi Delapan. Jakarta: Binarupa Aksara.
- 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.
- Hanafi, K. M., & Syah, T. Y. R. (2021). Moderating Role of Demographic Factors in the Relationship among Job Satisfaction, Work Environment, Work Motivation to Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen.* Vol.12(1). pp. 12-28.
- [Himmetoglu, B.](#), [Ayduğ, D.](#), & [Bayrak, C.](#) (2022). Relationships Among Teachers' Perceptions On Coworker Social Loafing, Organizational Justice And Task Visibility. *International Journal of Educational Management.* Vol. 36(3). pp. 247-260. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2021-0158>.
- Hurst, C., Scherer, L., & Allen, J. (2016). Distributive Justice for Volunteers. *Nonprofit Management and Leadership.* Vol. 27(3). pp. 411–421. doi:10.1002/nml.21251.
- Jacobs, E. J., & Roodt, G. (2011). The Mediating Effect of Knowledge Sharing Between Organizational Culture and Turnover Intentions of Professional Nurses. *SA Journal of Information Management.*
- Jones, G. R. (1984). *Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior.* *Academy of Management Review,* 9(4), 684–695. doi:10.5465/amr.1984.4277404.
- Kadir, M. A. H & Amalia, L. (2017). [The effect of job motivation, compensation, organizational culture towards job satisfaction and employee performance of](#)

- [the ministry of Man Power](#). *International Journal of Business and Management Invention*. Vol. 6 (5). pp. 73-80.
- Kidwell, R. E. & Bennet, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*. Vol.18(3). pp. 429–456.
- Mashi, M. S. (2017): The Mediating role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Justice and Employee Outcomes. *International Journal of Public Administration*. doi: 10.1080/01900692.2017.1388819.
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. 2016. Human Resource Management. Edisi 10 Jilid 3. Salemba Empat. Jakarta
- Mengstie, M. M. (2020). Perceived Organizational Justice and Turnover Intention among Hospital Healthcare Workers. *BMC Psychology*. Vol. 8(1). doi:10.1186/s40359-020-0387-8.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). *Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships*. *Human Relations*, 56(1), 61–84. doi:10.1177/0018726703056001450
- Mustafa, M., Ramos, H. M., & Badri, S. K. Z. (2020). *Determining nonfamily employees' job satisfaction and turnover intentions: the roles of job autonomy and work passion*. *Journal of Family Business Management*. doi:10.1108/jfbm-08-2020-0079
- Niam, J., & Syah, T. Y. R. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*. Vol. 12(2).
- 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.
- Prasetyo, R., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). The Effect of Customers' Incivility and Work stress on Job Satisfaction through Burnout. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*. Vol. 23(3). pp. 390 – 401
- Price, K. H., Harrison, D. A., & Gavin, J. H. (2006). *Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing*. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375–1384. doi:10.1037/0021-9010.91.6.1375
- Recario, R.N., Robles, M.B., Bautista, K.E., & Pabico, J.P. (2015). Social Loafing Among Members of Undergraduate Software Engineering Groups: Persistence of Perception Seven Years After. *ArXiv, abs/1509.05338*.
- Robbins, S. T., & Judge, T. A. (2016). Perilaku Organisasi Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Thanh, V. B., & Toan, N. V. (2015). The Relationship between Organizational Justice and Social Loafing in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Vol 5. No 3. pp. 179-183.
- Zahednezhad, H., Hoseini, M. A., Ebadi, A., Farokhnezhad Afshar, P., & Ghanei Gheshlagh, R. (2020). *Investigating the relationship between organizational justice, job satisfaction, and intention to leave the nursing profession: A cross-sectional study*. *Journal of Advanced Nursing*. doi:10.1111/jan.14717.