

# Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Afektif Terhadap Produktivitas Pegawai Melalui Kemalasan Sosial

Indah Pengesti <sup>1</sup>, Mohammad Ramadona <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Indraprasta PGRI

<sup>2</sup> Mahasiswa S3 Program Doktor Universitas Borobudur

---

## ARTICLE INFO

### Article History:

Received: 3 Februari 2022

Revised: 4 April 2022

Accepted: 6 April 2022

---

### Keywords:

Kompensasi;

Lingkungan kerja;

Produktivitas kerja.

---

## ABSTRACT

*This study aims to determine the indirect influence of commitment to employee productivity through social laziness. Research uses a quantitative approach with path analysis methods. This study was conducted from January to July 2021 at PT Arbontech Kota Bekasi involving 95 people as samples. Data collection uses questionnaires arranged based on the development of indicators of each variable. Data analysis techniques begin with normality tests, path analysis and indirect influence using test sobels. The results showed that affective commitment has a positive and significant direct influence on work productivity. Social laziness has a negative and significant direct influence on work productivity. Social laziness can be a variable intervening affective commitment to employee work productivity. Based on the results of this study, leaders of organizations or companies in order to increase employee productivity in terms of variable affective commitment must increase indicators of interrelationship to the organization because the indicator has the greatest value that affects productivity in this study. As for the variable laziness social indicator avoiding responsibility is the biggest indicator that affects productivity.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung komitmen terhadap produktivitas pegawai melalui kemalasan social. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur. Penelitian ini dilakukan pada Januari sampai Juli 2021 di PT Arbontech Kota Bekasi dengan melibatkan 95 orang sebagai sampel. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan pengembangan indikator setiap variabel. Teknik analisis data diawali dengan uji normalitas, analisis jalur dan pengaruh tidak langsung menggunakan sobel tes. Hasil penelitian menunjukkan Komitmen afektif memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Kemalasan social memiliki pengaruh langsung yang negative dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Kemalasan social dapat menjadi variabel intervening komitmen afektif terhadap produktivitas kerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian ini para pemimpin organisasi atau perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai dari sisi variabel komitmen afektif harus meningkatkan indikator keterkaitan terhadap organisasi karena indikator tersebut memiliki nilai terbesar yang mempengaruhi produktivitas dalam penelitian ini. Sedangkan untuk variabel kemalasan social indicator menghindari tanggung jawab merupakan indikator terbesar yang mempengaruhi produktivitas.



© 2022 The Author(s). Published by Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

---

### Corresponding Author:

Mohammad Ramadona,

Email: [ramaekonomiunindra@gmail.com](mailto:ramaekonomiunindra@gmail.com)

---

**How to Cite:** Pangesti, I., Ramadona, M. (2022). Pengaruh Tidak Langsung Komitmen Afektif Terhadap Produktivitas Pegawai Melalui Kemalasan Sosial . *Sosio e-Kons*, 14 (1), 29-37

---

## PENDAHULUAN

Produktivitas pegawai setiap perusahaan diharapkan berada pada posisi puncak dan merujuk pada target perusahaan merupakan impian yang ingin diwujudkan oleh setiap pimpinan organisasi. Seorang pimpinan perlu pengetahuan dan pemahaman yang mendalam perihal hasil kerja pegawai. Produktivitas yang baik dari pegawai motivasi, komitmen dan kemampuan manajerial seorang pemimpin (Zwick, 2004). Semua kegiatan tersebut biasanya akan dilakukan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan dengan cara memperkuat factor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pegawai di lingkungan organisasi masing-masing.

Berbagai hasil penelitian memperlihatkan hasil bahwa terdapat beragam factor yang mendukung produktivitas pegawai dalam bekerja. Beberapa factor pendukung tersebut seperti kondisi lingkungan kerja, iklim organisasi, motivasi, gaya kepemimpinan yang sesuai, kelengkapan sarana prasarana yang menunjang pekerja dan budaya organisasi yang efektif (Kour, El-Den, & Sriratanaviriyakul, 2019). Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Heryanti, Ariwibowo, Rosadi (2020), bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan kedisiplinan secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Intikom Berlian Mustika..Factor tersebut dapat dikategorikan menjadi factor internal dan eksternal individu. Factor eksternal biasanya terkait dengan kebijakan organisasi, kepemimpinan dan budaya organisasi (Thompson & Goodale, 2006).

Factor internal lebih kepada bagaimana individu tersebut merespon terhadap suatu stimulus yang datang dari luar diri. Sehingga jika factor internal ini diperkuat maka akan lebih stabil dalam menjaga produktivitas pegawai (Kim, Candido, Thomas, & de Dear, 2016). Terdapat beragam faktor internal pegawai yang menjadi pemicu tinggi atau rendahnya produktivitas pegawai. Faktor tersebut diantaranya adalah kemalasan sosial dan komitmen afektif (Belorgey, Lecat, & Maury, 2006). Komitmen afektif merupakan suatu indikator dari dalam diri yang dibutuhkan agar produktifitas kerja meningkat (Onkelinx, Manolova, & Edelman, 2016). Komitmen afektif menjadikan karyawan merasa bahagia berada didalam organisasi, terikat dalam organisasi dan betah jika berada dalam organisasi. Jika komitmen pegawai tinggi maka secara otomatis akan selalu memberikan produktivitas pegawai yang tinggi (Prasetyono & Ramdayana, 2020).

Kondisi tersebut tentunya sangat diinginkan oleh para pimpinan organisasi dimana pegawai yang memiliki produktivitas pegawai tinggi sehingga menjadikan perusahaan semakin maju. Komitmen afektif pegawai yang tinggi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja pegawai yang tinggi. Sedangkan pegawai yang memiliki komitmen rendah cenderung akan kurang loyal dan cenderung akan mudah untuk berpindah tempat kerja (Darmawati, Hidayati, & Herlina, 2013). Namun kondisi tersebut tidak serta merta muncul, perlu adanya tindakan dan upaya serius dari pimpinan apakah benar komitmen afektif memberikan pengaruh yang besar dan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Factor berikutnya yang menjadi penyebab tinggi atau rendahnya produktivitas pegawai adalah kemalasan social. Faktor internal lain yang diduga memiliki kontribusi terhadap produktivitas kerja adalah kemalasan sosial. Kecondongan pegawai untuk selalu menunda-nunda tugas dan tanggungjawabnya dalam pekerjaan disebut kemalasan sosial (Lin & Huang, 2009). Pegawai yang memiliki kemalasan social tinggi cenderung akan kurang bersemangat, menunda-nunda pekerjaan dan kurang bisa diandalkan dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggungjawab kerja (Hellriegel & Slocum, 2008). Hal ini tentu saja dapat menyebabkan kemunduran organisasi yang dapat mengarah kepada kinerja organisasi yang memprihatinkan.

Pegawai yang memiliki kesadaran dalam bekerja yang rendah dalam memahami tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaan dapat berakibat kepada rendahnya produktivitas pegawai. Hal ini dapat terjadi karena pegawai tidak dapat melaksanakan semua tugas dan tanggung jawab sebaik mungkin, tepat sasaran, sehingga menghasilkan hasil kerja yang kurang maksimal dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi secara afektif dan efisien. Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang menyimpulkan jika kemalasan sosial dapat menjadi variabel yang mempengaruhi produktivitas pegawai (Lanemey & Andrew,

2017; Ashfaq, Saba, dan Keshif, 2018). Produktivitas yang diteliti pada penelitian tersebut memiliki signifikansi yang cukup tinggi sebagai variabel yang mempengaruhi produktivitas.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan kemalasan sosial dapat dipengaruhi oleh komitmen afektif dan sekaligus dapat mempengaruhi produktivitas seperti pada penjelasan sebelumnya (Liden, Wayne, Jaworski, & Bennett, 2004). Motivasi atau dorongan yang muncul dari dalam diri individu dipicu salah satunya oleh komitmen afektif yang kuat. Hal ini berakibat pada meningkatnya produktivitas pegawai yang tinggi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang tinggi dapat mengurangi kemalasan sosial dan sebaliknya pegawai yang memiliki komitmen afektif yang rendah memiliki kemalasan sosial yang tinggi (Karau & Wilhau, 2019). Meskipun demikian beberapa hasil kajian yang terpublikasi dalam artikel ilmiah baru menganalisis secara langsung komitmen afektif terhadap produktivitas pegawai, belum menganalisis pengaruh tidak langsung komitmen afektif terhadap produktivitas pegawai (Osa & Amos, 2014).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut belum ditemukan bukti ilmiah yang menguatkan jika kemalasan sosial dapat menjadi variabel intervening atau antara komitmen afektif terhadap produktivitas. Diduga kemalasan sosial sebagai variabel yang dapat memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap produktivitas. Individu yang merasa senang dan nyaman dalam organisasi akan lebih bersemangat bekerja dan mengurangi tingkat kemalasan dalam kelompok (Karau & Wilhau, 2019). Pada akhirnya akan memberikan dampak positif terhadap meningkatnya produktivitas kerja. Inilah yang menjadi latar belakang utama peneliti dalam mengkaji secara empiris komitmen afektif terhadap kemalasan sosial dengan kemalasan sosial sebagai variabel antara terhadap produktivitas pegawai.

Produktivitas menjadi salah satu luaran dari komponen utama yang berbeda dengan tingkat penggunaan teknologi, sumberdaya manusia dan manajemen yang efisien (Rue & Byars, 2010). Tingkat produktivitas merupakan perwujudan dari kemampuan pegawai untuk menghasilkan suatu produk barang atau jasa dalam suatu organisasi. Sehingga tidak terkait dengan kepemilikan aset mesin, teknologi dan sumberdaya lain. Akan tetapi fokus terhadap penggunaan mesin, teknologi dan sumberdaya lain dalam mencapai tujuan dari organisasi. Oleh karena itu produktivitas sangat dipengaruhi faktor internal dari dalam diri individu pegawai.

Produktivitas adalah akumulasi dari seluruh nilai tambah, hasil tambah dalam perputaran ekonomi dibandingkan jumlah pegawai yang ada dalam suatu negara (Pedro & Leonardo, 2015). Indikator produktivitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pencapaian kinerja secara baik, penggunaan sumberdaya yang optimal, hasil sesuai target dan penambahan nilai (Prasetyono, Ramdayana, & Estiningsih, 2020). Sehingga produktivitas pegawai suatu organisasi mengacu kepada seluruh aspek dalam sumber daya pegawai yang ada dalam organisasi.

Komitmen afektif merupakan suatu pernyataan sikap yang dimiliki oleh pegawai saat merasa bahagia menjadi salah satu bagian dari organisasi, memiliki percaya diri, merasa nyaman saat berada dalam organisasi dan selalu berusaha untuk menjadi yang terbaik demi kemajuan organisasi (Maftukhah, 2013). Pendapat lain menyatakan jika komitmen afektif ialah keinginan yang kuat dari pegawai untuk terus melakukan yang terbaik karena memiliki niat untuk tetap berada di organisasi (Meyer, Morin, Stanley, & Maltin, 2019). Hal ini berarti pegawai yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan lebih berupaya ekstra untuk melakukan yang terbaik dibandingkan dengan pegawai lain yang tidak atau memiliki komitmen rendah. Upaya ekstra tersebut dapat meningkatkan produktivitas pegawai.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen normatif dan afektif akan mempengaruhi disiplin, kualitas kerja dan produktivitas yang tinggi. Disiplin pegawai yang dimaksud meliputi absensi rendah, kehadiran tepat waktu dan menyelesaikan tugas sesuai dengan target. Bukti lain menunjukkan bahwa komitmen afektif berkaitan erat dengan produktivitas, *organizational citizenship behavior*, loyalitas, tingkat kesehatan dan kehadiran (Darmawati et al., 2013). Indikator komitmen afektif antara lain, yaitu menjadi bagian organisasi, peduli, setia dan merasa terikat dengan organisasi (Qazi, Naseer, & Syed, 2019).

Kemalasan sosial merupakan kecenderungan perilaku yang ditampilkan individu untuk mengeluarkan upaya dan usaha yang lebih sedikit jika pekerjaan bersama-sama dibandingkan dengan tugasnya sendiri (Lin & Huang, 2009). Sedangkan menurut Greenberg (2011) menjelaskan kemalasan

social adalah sikap anggota kelompok yang cenderung menekan usaha individu yang dilakukan individu dengan tujuan agar kinerja organisasi meningkat. Jika suatu organisasi para pegawainya memiliki kemalasan social yang tinggi dapat berdampak negative terhadap kemajuan organisasi tersebut. Hal tersebut terlihat dari para pegawai yang memiliki kecenderungan individu untuk tidak menggunakan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk produktivitas dalam suatu organisasi. Indikator kemalasan social adalah usaha individu yang kurang maksimal, uoaya yang dilakukan sedikit, melaksanakan tugas dengan lalai, tanggungjawab yang kurang dan cenderung menghindari tanggungjawab (Locke, 2009).

Berdasarkan seluruh penjelasan tersebut maka diperlukan suatu kajian empirik untuk mengetahui kontribusi komitmen afektif terhadap produktivitas. Kontribusi tersebut dilihat secara lansung maupun tidak langsung dengan variabel kemalasan sosial sebagai variabel intervening. Maka dapat dirumuskan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kontribusi secara langsung dan tidak langsung komitmen afektif terhadap produktivitas melalui kemalasan sosial.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis jalur. Analisis jalur merupakan salah satu metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung suatu variable bebas terhadap variable terikat yang dimediasi oleh variabel intervening (Prasetyono et al., 2018). Penelitian dilakukan pada Januari sampai Juli 2021 di PT Arbontech Kota Bekasi dengan melibatkan seluruh pegawai yang berjumlah 95 orang sebagai sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan pengembangan kerangka teoritis setiap variabel.

Analisis data menggunakan uji normalitas, analisis jalur dan pengaruh tidak langsung menggunakan sobel tes. Proses penghitungan dibantu dengan aplikasi SPSS 24 dan LISREL. Tahapan untuk menjawab tujuan penelitian, yaitu mencari pengaruh tidak langsung komitmen afektif terhadap produktivitas melalui kemalasan social diawali dengan mencari pengaruh langsung komitmen afektif terhadap produktivitas dan pengaruh langsung kemalasan sosial terhadap produktivitas

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Pengolahan data diawali dengan uji prasyarat analisis menggunakan uji normalitas. Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik uji Liliiefors. Data berdistribusi normal jika dala penghitungan  $L_{hitung}$  lebih kecil dibandingkan dengan  $L_{tabel}$  Kriteria pengujian tolak  $H_0$  menyatakan bahwa skor berdistribusi normal adalah, jika  $L_{hitung}$  lebih kecil dibandingkan dengan  $L_{tabel}$ . Hasil penghitungan dirangkum pada table berikut:

Tabel 1. Hasil uji normalitas

Galat Taksiran	$L_{hitung}$	$L_{tabel}$	Keterangan
komitmen afektif terhadap produktivitas	0,059	0,092	Normal
kemalasan sosial terhadap produktivitas	0,080	0,092	Normal

Sumber diolah peneliti dari SPSS 24

Berdasarkan tabel 1 tersebut diketahui seluruh nilai  $L_{hitung}$  lebih kecil dibandingkan dengan  $L_{table}$  maka disimpulkan pasangan semua data dari dari variabel komitmen afektif terhadap produktivitas dan kemalasan sosial terhadap produktivitas berasal dari data yang memiliki distribusi normal. Setelah data berdistribusi normal kemudian dilanjutkan dengan menghitung pengujian hipotesis menggunakan SPSS 24.

### Komitmen afektif berpengaruh langsung terhadap produktivitas

Penghitungan koefisien jalur komitmen afektif setiap indicator terhadap produktivitas yang tersaji pada table berikut:

Tabel 2. Koefisien Jalur Indikator Komitmen Afektif terhadap Produktivitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	94.260	3.579		26.335	.000
Merasa menjadi bagian organisasi	.120	.137	.110	.878	.382
Setia kepada organisasi	.385	.198	.270	1.940	.056
Perduli terhadap anggota organisasi	.425	.178	.306	2.390	.019
Keterkaitan terhadap organisasi	.026	.211	.014	.124	.902

Sumber: diolah peneliti dari SPSS 24

Jika dilihat dari tabel 2 tersebut dapat diketahui jika indikator komitmen afektif yang berkontribusi terbesar dalam mempengaruhi produktivitas adalah perduli terhadap anggota organisasi dengan nilai koefisien jalur 0,306. Sedangkan indicator terendah yang memiliki kontribusi terhadap produktivitas adalah keterkaitan terhadap organisasi yaitu sebesar 0,014. Indikator lain, yaitu merasa menjadi bagian organisasi memiliki koefisien jalur sebesar 0,110 dan indicator setia terhadap organisasi sebesar 0,270. Selanjutnya, hasil perhitungan secara keseluruhan variable komitmen afektif terhadap produktivitas memiliki hubungan positif yang sedang dan signifikan. Hal tersebut didapatkan dari besarnya nilai koefisien korelasi sebesar 0,589, nilai koefisien jalur sebesar 0,322, dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,90. Komitmen afektif yang diujikan dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan hal serupa.

### Kemalasan sosial berpengaruh langsung terhadap produktivitas

Penghitungan koefisien jalur kemalasan sosial setiap indicator terhadap produktivitas yang tersaji pada table berikut:

Tabel 3. Koefisien Jalur Indikator Kemalasan Sosial terhadap Produktivitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(constant)	66.650	10.392		6.414	.000
Mengeluarkan usaha sedikit	.554	.263	.199	2.103	.038
Tugas dilalaikan	.531	.146	.319	3.629	.000
Tanggungjawab dihindari	.399	.165	.238	2.422	.018
Kurang bertanggungjawab	.617	.462	.153	1.335	.185
Usaha kurang baik	.971	.337	.294	2.883	.005

Sumber: diolah peneliti dari SPSS 24

Jika dilihat dari tabel 3 tersebut dapat diketahui jika indikator kemalasan sosial yang berkontribusi terbesar dalam mempengaruhi produktivitas adalah tugas dilalaikan dengan nilai koefisien jalur 0,319. Sedangkan indikator terendah yang memiliki kontribusi terhadap produktivitas adalah kurang tanggungjawab yaitu sebesar 0,153. Indikator lain, yaitu mengeluarkan sedikit usaha memiliki koefisien jalur sebesar 0,199, indicator tanggungjawab dihindari sebesar 0,238 dan indicator usaha kurang baik sebesar 0,294. Selanjutnya, hasil perhitungan secara keseluruhan variable kemalasan sosial terhadap produktivitas memiliki hubungan negatif yang sedang dan signifikan. Hal tersebut didapatkan dari besarnya nilai koefisien korelasi sebesar -0,577, nilai koefisien jalur sebesar -0,281, dan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,35. Kemalasan sosial yang diujikan dalam penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan hal serupa yaitu memiliki pengaruh negative dan signifikan.

### Komitmen afektif berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas melalui kemalasan sosial

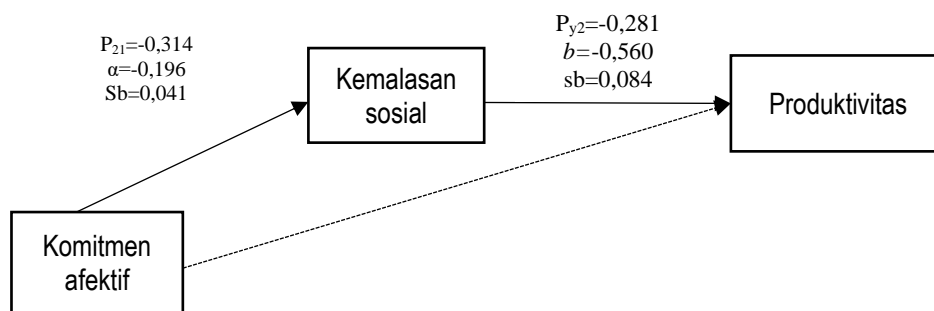
Penghitungan koefisien jalur pengaruh tidak langsung komitmen afektif terhadap produktivitas melalui kemalasan sosial dihitung dengan membandingkan besarnya pengaruh langsung 2 variabel bebas, yaitu komitmen afektif dan kemalasan social terhadap produktivitas pegawai yang tersaji pada table berikut:

Table 4. Hasil Penghitungan Koefisien Korelasi, Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Pengaruh			Korelasi	Koef jalur	T <sub>hitung</sub>	T <sub>tabel</sub>	keterangan
Komitmen afektif	terhadap	produktivitas	0,598	0,322	3,90	1,99	Positif dan signifikan
Kemalasan sosial	terhadap	produktivitas	-0,577	-0,281	3,35	1,99	Negatif dan signifikan

Sumber: diolah peneliti dari SPSS 24

Berdasarkan table 4 tersebut diketahui bahwa pengaruh komitmen afektif terhadap produktivitas adalah positif dan signifikan. Sedangkan kemalasan social terhadap produktivitas adalah negative dan signifikan. Kedua variable bebas tersebut sama-sama memiliki pengaruh yang sedang. Hal ini berarti meningkatnya komitmen afektif dapat meningkatkan produktifitas kerja, begitupun sebaliknya. Menurunnya komitmen afektif dapat menurunkan produktivitas kerja. Sedangkan meningkatnya kemalasan social dapat menurunkan produktivitas kerja dan menurunnya kemalasan social dapat meningkatkan produktivitas kerja. Hasil penghitungan analisis jalur tersaji pada gambar berikut:



Gambar 1. Koefisien jalur variabel bebas terhadap variabel terikat

Penghitungan pengaruh tidak langsung komitmen afektif terhadap produktivitas melalui kemalasan social diketahui dari hasil kali koefisien jalur komitmen afektif terhadap kemalasan social, yaitu sebesar -0,314 dengan koefisien jalur kemalasan social terhadap produktivitas sebesar -0,281, maka  $(-0,314) \times (-0,281) = 0,088$ . Nilai 0,088 lebih besar dari nilai nilai koefisien jalur pengaruh langsung kemalasan social terhadap produktivitas, maka signifikan. Selain itu nilai koefisien positif sebesar 0,088 menandakan bawa pola linear jalur adalah linear. Maka dapat disimpulkan jika peningkatan komitmen afektif yang baik akan menyebabkan meningkatnya kemalasan social dan selanjutnya berdampak pada produktivitas. Temuan tersebut coba diujikan kembali menggunakan Sobel Test, diperoleh nilai Sobel test sebesar 3,885 dengan nilai  $p\text{-value} = 0,000$ , dan hasil  $p\text{-value} < 0,05$ , yang berarti tolak  $H_0$  kesimpulannya adalah terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan komitmen afektif terhadap produktivitas melalui kemalasan social. Temuan menunjukkan bahwa kemalasan social dapat berperan sebagai intervening, kemalasan social secara langsung mempengaruhi produktivitas.

### Pembahasan

Hasil perhitungan tahap pertama didapatkan hasil komitmen afektif berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap produktivitas. Hal ini semakin memperkuat hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang menyimpulkan hal serupa. Hasil penelitian Sumarni (2010) menunjukkan jika komitmen afektif selain meningkatkan produktivitas juga dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Pegawai yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan merasa menjadi bagian dari perusahaan sehingga akan berusaha yang terbaik untuk perusahaan. Bentuk usaha terbaik dari pegawai terhadap perusahaan diantaranya dengan disiplin kerja yang tinggi, produktivitas kerja yang tinggi, selalu termotivasi dan tingkat absensi yang rendah (Abdul Rachman Saleh & Hardi Utomo, 2018). Hasil penelitian Devi & Adnyani (2015); Fitria et al., (2015) komitmen afektif berkaitan dengan produktivitas pegawai yang lebih tinggi, *organizational citizenship behavior*, bagian dari perusahaan, kemangkiran kerja yang rendah dan kesehatan yang baik dari pegawai.

Hasil perhitungan tahap kedua didapatkan hasil kemalasan sosial berpengaruh secara langsung negatif dan signifikan terhadap produktivitas. Hal ini berarti jika kemalasan sosial tinggi maka produktivitas pegawai rendah dan jika kemalasan sosial rendah maka produktivitas pegawai tinggi. Kemalasan sosial didasarkan pada de-individuasi yang dapat terjadi ketika orang bekerja dalam kelompok daripada bekerja sendiri (Liden et al., 2004). Menurut Karadal & Saygın (2013) kemalasan sosial merupakan kecenderungan anggota kelompok untuk mengerahkan lebih sedikit upaya individu pada tugas tambahan karena ukuran kelompok meningkat. Pegawai yang memiliki kemalasan sosial tinggi enggan untuk bekerja secara kelompok atau sedikit berkontribusi dalam pekerjaan yang diselesaikan secara bersama-sama. Pegawai tersebut hanya akan fokus kepada menyelesaikan pekerjaan utamanya saja.

Definisi konsep kemalasan sosial sedikit berbeda dengan konsep *organizational citizenship behavior* (ocb), dimana ocb memiliki arti senang membantu atau mengerjakan tugas orang lain meskipun bukan tugas utama sang pegawai tersebut (Nurhayati, Minarsih, & Wulan, 2016). Kemalasan sosial mengacu pada pengurangan upaya individu dalam konteks kolaborasi pekerjaan selektif dibandingkan dengan bekerja sendiri (Zhang, Li, Han, Zhang, & Hou, 2021). Jadi kemalasan sosial berkaitan dengan keengganan pegawai untuk banyak berkontribusi dalam pekerjaan jika suatu pekerjaan tersebut dilakukan secara bersama-sama.

Hasil perhitungan ketiga didapatkan hasil kemalasan sosial dapat berperan sebagai variabel intervening dan secara langsung mempengaruhi produktivitas. Pada pembahasan sebelumnya telah cukup diuraikan terdapat banyak hasil penelitian yang membuktikan jika komitmen afektif berpengaruh langsung terhadap kemalasan sosial dan kemalasan sosial berpengaruh terhadap produktivitas. Namun baik secara langsung maupun sebagai variabel intervening memiliki nilai jalur negatif. Jika komitmen afektif seorang pegawai tinggi maka kemalasan sosial pegawai tersebut rendah dan sebaliknya jika komitmen afektif pegawai rendah maka kemalasan sosial tinggi. Sedangkan jika kemalasan sosial tinggi maka produktivitas rendah dan sebaliknya jika kemalasan sosial rendah maka produktivitas pegawai tinggi (Teresia & Suyasa, 2008).

Hal ini berarti bahwa komitmen afektif akan mempengaruhi tingkat kemalasan sosial yang berdampak kepada produktivitas pegawai. Temuan ini tentu saja perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pemimpin organisasi dan perusahaan untuk selalu memperhatikan dan memantau tingkat komitmen afektif dan kemalasan sosial agar tetap menjaga produktivitas pegawai.

## SIMPULAN DAN SARAN

Kemalasan sosial dapat menjadi variabel intervening komitmen afektif terhadap produktivitas kerja pegawai. Hal ini berarti jika komitmen afektif seorang pegawai tinggi maka akan melemahkan kemalasan sosial dan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Namun sebaliknya jika komitmen afektif rendah akan meningkatkan kemalasan sosial pegawai yang akan menurunkan produktivitas. Hal ini disebabkan karena nilai koefisien jalur kemalasan sosial adalah negatif. Berdasarkan hasil penelitian ini para pemimpin organisasi atau perusahaan dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai dari sisi variabel komitmen afektif harus meningkatkan indikator keterkaitan terhadap organisasi karena indikator tersebut memiliki nilai terbesar yang mempengaruhi produktivitas dalam penelitian ini. Sedangkan untuk variabel kemalasan sosial indikator menghindari tanggung jawab merupakan indikator terbesar yang mempengaruhi produktivitas maka harus diturunkan mungkin dengan cara pelatihan *softskill* atau materi kepemimpinan.

Keterbatasan pada penelitian ini adalah hanya dilakukan di satu perusahaan. Perlu adanya penelitian lanjutan dengan melibatkan lebih banyak perusahaan atau organisasi dari latar belakang usaha yang beragam.

## REFERENCES/DAFTAR PUSTAKA

- Ashfaq A., Saba J., & Keshif ur R. (2018). Emergence of Social Loafing and Group Performance in Service Sector. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences* 8(1) pp. 119-126.
- Castelle. K. M., (2017). An Investigation of Perceived Productivity and its influence on the relationship between Organizational Climate and Affective Commitment. *Engineering Management & Systems Engineering* [https://digitalcommons.odu.edu/emse\\_etds](https://digitalcommons.odu.edu/emse_etds)
- Chih-Ching T. & Yu-Ping L. (2015). Effects of Perceived Social Loafing, Social Interdependence, and Group Affective Tone on Students' Group Learning Performance. *The Asia-Pacific Education Researcher* 24(1), 259-269. <http://doi.10.1007/s40299-014-0177-2>
- Daft, Richard L. (2010). *New Era Of Management ninth edition*. South-Western, Cengage Learning Printed in Canada
- Abdul Rachman Saleh, & Hardi Utomo. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Inko Java Semarang). *Among Makarti*, 11(21), 28–50.
- Belorgey, N., Lecat, R., & Maury, T. P. (2006). Determinants of productivity per employee: An empirical estimation using panel data. *Economics Letters*, 91(2), 153–157. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2005.09.003>
- Darmawati, A., Hidayati, L. N., & Herlina, D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, 9(1), 10–17.
- Devi, D. A. W. S., & Adnyani, I. G. A. D. (2015). Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Unud*, 4(12), 4105–4134. Retrieved from <http://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/14799>
- Fitria, R. M., Dewi, R. S., & Febriana, S. K. T. (2015). Peranan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perawat. *Jurnal Ecopsy*, 2(1), 8–12. <https://doi.org/10.20527/ecopsy.v2i1.510>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2008). *Organizational Behavior* (Thirteenth). Mason: South-Western.
- Heryanti, Y., Ariwibowo, P., & Rosadi, N. (2020). The Influence of Leadership Style, Motivation, and Discipline on Employee Performance of PT Intikom Berlian Mustika. *FOCUS*, 1(2), 55-60.
- Karadal, H., & Saygin, M. (2013). An Investigation of the Relationship between Social Loafing and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 206–215. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.487>
- Karau, S. J., & Wilhau, A. J. (2019). Social loafing and motivation gains in groups: An integrative review. In *Individual Motivation within Groups: Social Loafing and Motivation Gains in Work, Academic, and Sports Teams*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-849867-5.00001-X>
- Kim, J., Candido, C., Thomas, L., & de Dear, R. (2016). Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. *Building and Environment*, 103, 203–214. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.04.015>
- Kour, J., El-Den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). The role of positive psychology in improving employees' performance and organizational productivity: An experimental study. *Procedia Computer Science*, 161, 226–232. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.118>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285–304. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.02.002>
- Lin, T. C., & Huang, C. C. (2009). Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust. *Expert Systems with Applications*, 36(3 PART 2), 6156–6163.



- <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.07.014>
- Locke, E. A. (2009). Handbook of Principles of Organizational Behavior. In E. A. Locke (Ed.), *A John Wiley and Sons, Ltd* (Second). <https://doi.org/10.1002/9781119206422>
- Maftukhah, I. (2013). Variabel Antiseden Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(1), 69–81. Retrieved from <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., Stanley, L. J., & Maltin, E. R. (2019). Teachers' dual commitment to the organization and occupation: A person-centered investigation. *Teaching and Teacher Education*, 77, 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.09.009>
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) ( Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 1–24.
- Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*, 22(4), 351–364. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.05.002>
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh servant leadership, komitmen organisasi dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 108–123. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.28458>
- Prasetyono, H., Ramdayana, I. P., & Estiningsih, W. (2020). Peningkatan Kinerja Guru SMK melalui Lingkungan Kerja dengan Mengoptimalkan Efektifitas Kepemimpinan dan Komitmen Tugas. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(3), 255–266.
- Qazi, S., Naseer, S., & Syed, F. (2019). Can emotional bonding be a liability? Status striving as an intervening mechanism in affective commitment and negative work behaviors relationship. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 69(4), 100473. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2019.100473>
- Sumarni, M. (2010). Pengaruh Organizational Commitment Dan Professional Commitment Terhadap Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 4(2), 1–25.
- Teresia, N., & Suyasa, P. T. Y. S. (2008). Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Call Centre di PT . X. *Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri Dan Organisasi*, 10(2), 154–169.
- Thompson, G. M., & Goodale, J. C. (2006). Variable employee productivity in workforce scheduling. *European Journal of Operational Research*, 170(2), 376–390. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.048>
- Zhang, C. B., Li, N., Han, S. H., Zhang, Y. D., & Hou, R. J. (2021). How to alleviate social loafing in online brand communities: The roles of community support and commitment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 47(April). <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2021.101051>
- Zwick, T. (2004). Employee participation and productivity. *Labour Economics*, 11(6), 715–740. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2004.02.001>