

Pengaruh Pengawasan Kasar Terhadap *Cyberloafing* Melalui Kelelahan Emosional Dan Komitmen Organisasi (Studi Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Semarang)

Ester Putri Suryaningsih¹

esterputris57@gmail.com

Indarto²

indarto@usm.ac.id

Rini Sugiarti³

rinisugiartipsikologi@usm.ac.id

^{1&2} Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang

³ Program Studi Magister Psikologi, Universitas Semarang

Abstraksi

Cyberloafing merupakan tindakan tenaga kependidikan yang disengaja berupa penggunaan akses internet perguruan tinggi untuk browsing situs-situs yang tidak berkaitan dengan pekerjaan dan dilakukan selama jam kerja untuk kepentingan pribadi. *Cyberloafing* menyebabkan produktivitas menurun dan dapat merugikan perguruan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengawasan kasar terhadap *cyberloafing* melalui kelelahan emosional dan komitmen organisasi.

Metode penelitian ini merupakan explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Subyek penelitian yaitu tenaga kependidikan perguruan tinggi SWASTA DI KOTA SEMARANG. Kuesioner menggunakan skala likert. Variabel yang diukur adalah Pengawasan Kasar, Kelelahan Emosional, Komitmen Organisasi dan *Cyberloafing*. Analisis data adalah Structural Equation Modelling (SEM) Partial Least Square (PLS). Sampel penelitian adalah enam puluh tujuh tenaga kependidikan perguruan tinggi SWASTA DI KOTA SEMARANG.

Hasil penelitian yaitu Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*, Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap kelelahan emosional, Kelelahan emosional berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*, Kelelahan emosional memediasi hubungan antara pengawasan kasar dan *cyberloafing* dengan efek partial mediation, Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara kelelahan emosional dan *cyberloafing*.

Kata kunci: pengawasan kasar, *cyberloafing*, kelelahan emosional, komitmen organisasi

Abstract

Cyberloafing is an employee's deliberate action in the form of using the company's internet access to browse sites that are not related to work and are carried out during working hours for personal interests. *Cyberloafing* causes productivity to decrease and can be detrimental to the company. This study aims to analyze the effect of abusive supervision on cyberloafing through emotional exhaustion and organizational commitment.

This research method is explanatory research with a quantitative approach. The research subjects were Educational Personnel at University SWASTA DI KOTA SEMARANG. The questionnaire used a Likert scale. The variables measured were Abusive Supervision, Emotional Exhaustion, Organizational Commitment and *Cyberloafing*. Data analysis is Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS). The research sample was sixty seven educational staff at University SWASTA DI KOTA SEMARANG.

Research results are Abusive supervision has a positive effect on cyberloafing, Abusive supervision has a positive effect on emotional exhaustion, Emotional exhaustion has a positive effect on cyberloafing. Emotional exhaustion mediates the relationship between abusive supervision and cyberloafing with a partial mediation effect. Organizational commitment moderates the relationship between emotional exhaustion and cyberloafing.

Key words: abusive supervision, *cyberloafing*, emotional exhaustion, organizational commitment

1. Pendahuluan

Sumber daya internet telah menjadi kebutuhan bagi semua organisasi untuk menjadi bagian dari proses bisnis. Memanfaatkan sumber daya Internet secara efektif dapat menyebabkan berbagai konsekuensi positif seperti pengurangan biaya operasional, komunikasi yang efektif di antara tenaga kependidikan dan kinerja yang lebih baik. Idealnya, Internet diharapkan menjadi alat untuk memfasilitasi kinerja tenaga kependidikan. Namun internet juga dapat dimanfaatkan sebagai media kendur (Moody G.D. & Siponen M., 2013). Artinya, tenaga kependidikan diberi kesempatan untuk tidak bekerja dengan berpartisipasi dalam keterlibatan online yang tidak terkait dengan tugas pekerjaan, seperti mengakses YouTube, mengirim pesan pribadi melalui WhatsApp, dan menjelajahi situs web yang tidak terkait dengan pekerjaan. Meningkatnya durasi yang dihabiskan tenaga kependidikan untuk keterlibatan online yang tidak terkait dengan tugas di tempat kerja telah menjadi perhatian yang meningkat bagi banyak organisasi (Jandaghi G. et al., 2015)

Cyberloafing adalah bentuk perilaku penyimpangan produksi dan organisasi tidak boleh menganggap enteng karena setelah tenaga kependidikan mengembangkan kebiasaan *cyberloafing*, organisasi mungkin akan kesulitan untuk memberantas perilaku negatif tersebut (Moody G.D. & Siponen M., 2013). (Lim & Chen D.J.Q, 2012) menunjukkan bahwa tenaga kependidikan membuang waktu sekitar 5 jam per hari untuk aktivitas online yang tidak terkait dengan tugas pekerjaan.

Cyberloafing memiliki banyak konsekuensi negatif, selain hilangnya produktivitas. Alasan mengapa organisasi begitu peduli dengan perilaku *cyberloafing* tenaga kependidikan adalah karena keterkaitannya dengan berbagai implikasi negatif seperti penggunaan sumber daya jaringan yang tidak efisien (Moody G.D. & Siponen M., 2013).

Perguruan Tinggi SWASTA DI KOTA SEMARANG adalah salah satu perguruan tinggi dengan status akreditasi institusi "Unggul" di kota Semarang, Jawa Tengah. Fenomena riset ini adalah berdasarkan survei pra riset yang dilakukan pada 30 tenaga kependidikan (tendik) Perguruan Tinggi SWASTA DI KOTA SEMARANG, 24 orang di antaranya (80%) menjawab bahwa melakukan *cyberloafing* saat jam kerja. Sementara hanya sebanyak 6 orang (20%) yang mengatakan bahwa tidak melakukan *cyberloafing* saat jam kerja. Martanti et al (2024) mengungkapkan bahwa saat bekerja untuk perguruan tingginya, tenaga kependidikan akan terlibat dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, mental, dan emosional. Durasi kerja melebihi 8 jam perhari yang melelahkan, selain hanya duduk bersama komputer di depan mata, otak juga terperas, belum lagi rasa lelah yang dirasakan harus ditutupi dengan senyum dan keramah-tamahan menghadapi mahasiswa menjadi alasan *cyberloafing* sehingga dibutuhkan riset lebih lanjut untuk mengetahui faktor yang mempengaruhinya.

Penelitian ini untuk memahami *cyberloafing* dari sudut pandang teoritis Social Exchange Theory (SET) dan teori konservasi sumber daya (COR), dengan fokus pada pengaruh pengawasan kasar, *cyberloafing* melalui konsekuensi mediasi dari kelelahan emosional. Pengaruh langsung dari pengawasan kasar pada *cyberloafing* dapat

dijelaskan oleh SET karena teori menyatakan bahwa hubungan dipertahankan melalui pertukaran sumber daya yang adil antara dua pihak. (Agarwal U & Avey J, 2020) menemukan bahwa hubungan antara pengawasan kasar dan *cyberloafing* dimediasi oleh kelelahan emosional. Pengawasan kasar menguras sumber daya pribadi tenaga kependidikan, yang pada gilirannya menyebabkan tingkat stres yang tinggi, kemudian mendorong untuk terlibat dalam *cyberloafing* untuk mencegah hilangnya sumber daya lebih lanjut atau untuk mengisi kembali sumber daya. Pengaruh pengawasan kasar pada *cyberloafing* melalui kelelahan emosional menjadi lebih lemah jika tenaga kependidikan berkomitmen untuk organisasi karena komitmen organisasi bertindak sebagai penyangga terhadap kelelahan emosional yang berasal dari pengawasan kasar. Berdasarkan SET, tenaga kependidikan yang kurang berkomitmen pada organisasi lebih cenderung terlibat dalam *cyberloafing* ketika dilecehkan dan mengalami stres sebagai akibatnya untuk menyeimbangkan kembali perlakuan tidak adil dalam pekerjaan.

Riset gap riset ini dengan menambahkan variabel yaitu kelelahan emosional memediasi hubungan antara pengawasan kasar dan *cyberloafing*. Oravec (2018), *cyberloafing* merupakan kegiatan yang dapat membantu tenaga kependidikan untuk melepaskan diri dari stres dan perasaan negatif. Oleh karena itu, tenaga kependidikan yang lelah secara emosional akibat dari pengawasan penyalahgunaan mungkin untuk terlibat dalam *cyberloafing* untuk mengatasi stres.

Riset ini juga akan menambahkan variabel moderator yaitu komitmen organisasi memoderasi hubungan antara kelelahan emosional dan *cyberloafing*. Pengaruh kelelahan emosional pada *cyberloafing* diperkirakan akan lebih lemah bagi yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi karena keterikatan pada pekerjaan dengan keuntungan moneter dan keinginan untuk berkinerja baik dalam organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pengawasan kasar terhadap *cyberloafing*, menganalisis pengaruh pengawasan kasar terhadap kelelahan emosional, menganalisis pengaruh kelelahan emosional terhadap *cyberloafing*, mengetahui bagaimana kelelahan emosional memediasi hubungan antara pengawasan kasar dan *cyberloafing*, dan mengetahui bagaimana komitmen organisasi memoderasi hubungan antara kelelahan emosional dan *cyberloafing*.

2. Tinjauan Pustaka

1) Pengaruh Pengawasan Kasar terhadap *Cyberloafing*

Suatu hubungan dipertahankan, berdasarkan SET, oleh kedua belah pihak yang menyumbangkan sesuatu yang berharga untuknya. Ketika penyelia menyalahgunakan tenaga kependidikan, tenaga kependidikan akan kehilangan sumber daya seperti dukungan moral, harga diri dan sumber daya mental dalam hubungan tenaga kependidikan-atasan (Burton dan Hoobler, 2006). Tenaga kependidikan lebih cenderung mengalami ketidakpuasan kerja ketika menghadapi pengawasan kasar di tempat kerja.

Tenaga kependidikan cenderung membalas terhadap penyelia yang kasar dengan memberikan upaya yang lebih sedikit di tempat kerja misalnya, ditemukan bahwa tenaga kependidikan yang kasar cenderung memiliki perilaku proaktif tingkat rendah karena tingkat identifikasi organisasi yang rendah (Lyu Y. et al., 2016). (Mackey J.D. et al., 2016) menemukan bahwa tenaga kependidikan yang dianiaya oleh atasan masing-masing memiliki kecenderungan untuk mentransfer kemarahan dengan menggertak rekan kerja. Namun intimidasi di tempat kerja dapat menyebabkan banyak konsekuensi negatif, seperti korban mungkin membalas. Oleh karena itu, tenaga kependidikan yang dilecehkan lebih cenderung terlibat dalam *cyberloafing* untuk mengurangi upaya kerja di tempat kerja sebagai cara balas dendam atas perlakuan buruk atasan (Agarwal U & Avey J, 2020). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: H1: Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*

2) Pengaruh Pengawasan Kasar terhadap Kelelahan Emosional

(Lyu Y. et al., 2016), pengawasan kasar dapat menyebabkan penyitaan berbagai sumber daya tempat kerja yang berharga. Tenaga kependidikan yang dilecehkan cenderung tidak mendapatkan dukungan supervisor, yang sangat penting untuk kinerja kerja yang lebih baik atau perilaku pro-sosial. Misalnya, pengawasan kasar mendorong tenaga kependidikan untuk menyembunyikan pengetahuan di tempat kerja (Feng J & Wang C, 2019). Tenaga kependidikan yang dilecehkan harus menghabiskan lebih banyak sumber daya tidak hanya untuk menanggung perlakuan negatif dari supervisor tetapi juga untuk menyenangkan supervisor yang kasar dengan harapan tidak akan dilecehkan lebih lanjut.

Orang cenderung untuk melestarikan dan mendapatkan sumber daya, sesuai teori COR. Oleh karena itu, tenaga kependidikan cenderung berpartisipasi dalam perilaku *cyberloafing* untuk mendapatkan kembali sumber daya yang hilang. *Cyberloafing* terus-menerus digunakan oleh tenaga kependidikan untuk mengatasi stres kerja dan agresi di tempat kerja (Oravec, 2018). Juga pelecehan terus-menerus oleh supervisor akan menguras sumber daya psikologis tenaga kependidikan, yang dimaksudkan untuk menangani masalah lain di tempat kerja, termasuk efikasi diri yang rendah, harga diri yang rendah, kelelahan emosional dan lain-lain. Supervisor tidak memberikan dukungan, dukungan sosial dan moral, kepada tenaga kependidikan, maka tenaga kependidikan cenderung mengalami kelelahan emosional. Studi sebelumnya menemukan bahwa pengawasan kasar menunjukkan dampak negatif yang substansial pada kelelahan emosional dan ketegangan kerja tenaga kependidikan (Anasori E et al., 2020). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: H2: Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap kelelahan emosional

3) Pengaruh Kelelahan Emosional Terhadap *Cyberloafing*

Seorang individu berusaha untuk mendapatkan kembali sumber daya, berdasarkan COR, untuk mengurangi stres. Tenaga kependidikan yang kelelahan secara emosional, dalam konteks ini, termotivasi untuk melakukan tindakan yang

dapat memperoleh kembali sumber daya yang terkuras. Penelitian (Koay K.Y & Soh P.C.H, 2018), menunjukkan bahwa tenaga kependidikan yang dikucilkan memperluas sumber daya mental untuk mengatasi perlakuan dingin dari rekan kerja, mengakibatkan kelelahan emosional, yang pada gilirannya terlibat dalam *cyberloafing* untuk mencegah hilangnya sumber daya lebih lanjut dan mendapatkan kembali sumber daya.

Tourigny et al. (2013) menemukan bahwa tenaga kependidikan yang kelelahan secara emosional memiliki kecenderungan yang lebih tinggi tingkat keinginan berpindah yang lebih tinggi dan tingkat perilaku organisasi yang lebih rendah yang diarahkan ke organisasi. Tenaga kependidikan yang dilecehkan cenderung mengalami kelelahan emosional karena kehilangan sumber daya yang berharga. Tenaga kependidikan termotivasi untuk terlibat dalam *cyberloafing* untuk menghindari kontak dengan atasan yang kasar untuk mencegah hilangnya sumber daya lebih lanjut dan untuk mendapatkan kembali sumber daya (misalnya rasa kontrol diri dan harga diri) dengan melakukan interaksi sosial dengan lain di dunia maya. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: H3: Kelelahan emosional berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*

4) Kelelahan Emosional Memediasi Hubungan antara Pengawasan Kasar Dan *Cyberloafing*

Pengawasan kasar menyebabkan penipisan sumber daya seperti rasa kontrol sosial dan harga diri sehingga menyebabkan kelelahan emosional karena tenaga kependidikan yang dilecehkan harus menyia-nyiaakan sumber daya yang tidak perlu untuk mengatasi majikan yang kasar. Oravec (2018), *cyberloafing* merupakan kegiatan yang dapat membantu tenaga kependidikan untuk melepaskan diri dari stres dan perasaan negatif. Tenaga kependidikan yang terlibat dalam *cyberloafing* karena kelelahan secara emosional akibat pengawasan penyalahgunaan yang menjadikan situasi stres. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: H4: Kelelahan emosional memediasi hubungan antara pengawasan kasar dan *cyberloafing*

5) Komitmen Organisasi Memoderasi Hubungan antara Kelelahan Emosional dan *Cyberloafing*

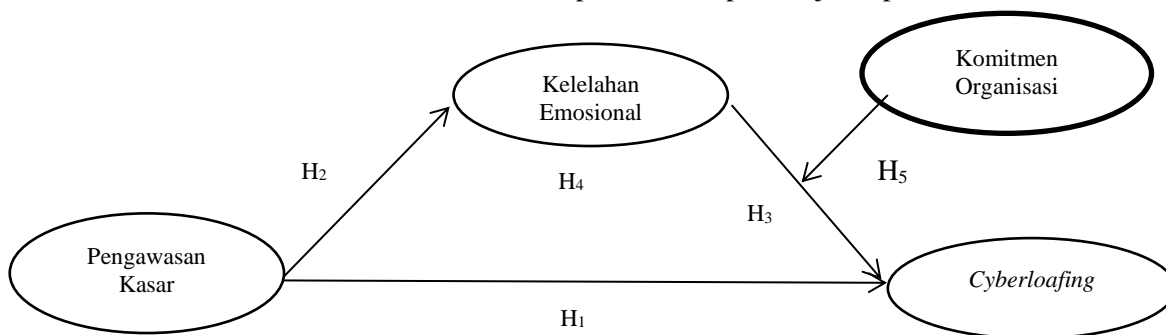
Pengaruh kelelahan emosional pada *cyberloafing* menjadi lemah bagi yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, karena keterikatan pada pekerjaan dengan keuntungan moneter dan keinginan untuk berkinerja baik dalam organisasi. Komitmen merupakan sumber daya penting untuk membantu tenaga kependidikan menangani dampak merugikan dari stres dan tetap fokus pada peran dengan lebih baik. Misalnya, dampak stresor peran terhadap burnout cenderung kuat bagi tenaga kependidikan yang memiliki komitmen afektif yang rendah.

Franke dan Felfe (2011) menemukan dampak merugikan dari perubahan otoritas terhadap stres yang dirasakan tenaga kependidikan lebih kecil bagi tenaga kependidikan yang memiliki komitmen tinggi. Tenaga kependidikan yang kelelahan secara emosional cenderung tidak terlibat dalam *cyberloafing* sebagai sarana untuk pengisian energi jika berkomitmen untuk organisasi. Hipotesis yang diajukan dalam

penelitian ini adalah sebagai berikut: H5: Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara kelelahan emosional dan *cyberloafing*.

6) Model Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami *cyberloafing* dari sudut pandang teoritis Social Exchange Theory (SET) dan teori konservasi sumber daya (COR), dengan fokus pada pengaruh pengawasan kasar, *cyberloafing* melalui konsekuensi mediasi dari kelelahan emosional. Model penelitian dapat disajikan pada Gambar 1



3. Metode Penelitian

1) Populasi dan Sampel

Riset ini termasuk explanatory research pendekatan kuantitatif dan metode penelitian survei. Populasi riset ini adalah seluruh tenaga kependidikan (tendik) Perguruan Tinggi SWASTA DI KOTA SEMARANG yang sudah bekerja minimal 2 tahun sebesar 200 orang. Peraturan Perguruan Tinggi SWASTA DI KOTA SEMARANG bahwa calon pegawai akan diangkat menjadi pegawai tetap setelah bekerja selama 2 tahun. Sampel riset ini dengan purposive random sampling. Menurut Sugiyono (2013:82), purposive random sampling adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan yaitu secara acak dan menggunakan rumus Slovin untuk mendapatkan batas minimum.

$$n = \frac{N}{1+N e^2} = \frac{200}{1+200(10\%)^2} = 67$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = eror 10%

Tabel 1 Definisi Operasional dan Indikator variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Variabel dependen: <i>cyberloafing</i>	Persepsi perilaku tenaga kependidikan di tempat kerja dalam aktivitas elektronik penggunaan internet yang tidak terkait dengan pekerjaan. (Lim et al., 2021)	1. Menggunakan internet di tempat kerja untuk tujuan yang tidak terkait dengan pekerjaan. 2. Mengakses internet di tempat kerja untuk tujuan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan beberapa kali setiap hari. 3. Menghabiskan banyak waktu di internet di tempat kerja untuk

Variabel	Definisi	Indikator
		tujuan yang tidak terkait dengan pekerjaan. 4. Sering menjelajahi situs web yang tidak terkait dengan pekerjaan pada jam kerja. 5. Sering membaca dan mengirim email yang tidak berhubungan dengan pekerjaan pada jam kerja. 6. Sering men-download informasi yang tidak terkait pekerjaan (film atau game) pada jam kerja.
Variabel independen: pengawasan kasar (<i>abusive supervision</i>)	Perilaku atasan di tempat kerja dalam pelecehan terhadap emosi, jiwa dan kesehatan mental tenaga kependidikan, seperti memermalukan di depan umum, menyerang privasi, menyalahkan bawahan atas kesalahan pihak lain. (Lim et al., 2021)	1. Memberi perlakuan diam. 2. Merendahkan di depan orang lain. 3. Melanggar privasi. 4. Mengingatkan akan kesalahan dan kegagalan di masa lalu. 5. Tidak memberi penghargaan. 6. Menyalahkan orang lain untuk menyelamatkan diri dari rasa malu. 7. Melanggar janji. 8. Tidak mengizinkan saya berinteraksi dengan rekan kerja. 9. Memberi tahu saya bahwa saya tidak kompeten.
Variabel mediasi: kelelahan emosional (<i>emotional exhaustion</i>)	Perilaku tenaga kependidikan di tempat kerja yang kekurangan energi dan daya emosional karena tuntutan psikologis berlebihan. (Lim et al., 2021)	1. Terkurus secara emosional dari pekerjaan. 2. Sangat lelah di penghujung hari kerja. 3. Lelah dengan pekerjaan.
Variabel moderasi: komitmen organisasi (<i>organizational commitment</i>)	Perilaku mental tenaga kependidikan yang merasa terikat dengan tempat kerja. (Lim et al., 2021)	1. Bersedia melakukan banyak upaya di luar apa yang biasanya untuk membantu organisasi menjadi sukses. 2. Bangga memberi tahu orang lain bahwa bagian anggota organisasi. 3. Menemukan bahwa nilai dan nilai organisasi serupa.

Data dikumpulkan secara langsung menggunakan kuesioner melalui google form. Teknik analisis data dalam riset ini menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan pendekatan persamaan struktural (Structural Equation Modelling / SEM) berdasarkan varian.

2) Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil Validitas Konvergen disajikan pada tabel 1

Tabel 1

Management & Accountancy in Practice Journal

DOI: <https://doi.org/10.56444/sa.v.13i2.2131>



Hasil Validitas Konvergen

Variabel	AVE	Communality
<i>Cyberloafing</i>	0.697	0.932
Kelelahan Emosional	0.757	0.903
Komitmen Organisasi	0.718	0.884
Pengawasan Kasar	0.621	0.961

Konvergensi antar instrumen yang digunakan untuk mengukur konstruk yang sama. Konvergensi ditunjukkan oleh korelasi yang tinggi. Valid apabila hasil dari loading factor > 0,7; AVE (average variance extracted) > 0,5; dan communality > 0,5 (Murniati dkk., 2013:175). Hasil dari AVE (average variance extracted) > 0,5; dan communality > 0,5 menunjukkan keseluruhan variabel telah memenuhi validitas konvergen.

Hasil Validitas Diskriminan disajikan pada tabel 2

Tabel 2
Hasil Validitas Diskriminan

Indikator	<i>Cyberloafing</i>	Kelelahan Emosional	Komitmen Organisasi	Pengawasan Kasar
C1	0.861			
C2	0.818			
C3	0.878			
C4	0.818			
C5	0.825			
C6	0.805			
KE1		0.898		
KE2		0.898		
KE3		0.811		
KO1			0.829	
KO2			0.799	
KO3			0.909	
PK1				0.738
PK10				0.833
PK11				0.838
PK12				0.748
PK13				0.812
PK14				0.796
PK15				0.844
PK2				0.788
PK3				0.813
PK4				0.759
PK5				0.714
PK6				0.768
PK7				0.780
PK8				0.817
PK9				0.760

Diskriminasi instrument ketika mengukur konstruk yang berbeda. Valid apabila hasil dari cross loading $> 0,7$ dalam satu konstruk (Murniati dkk., 2013:175). Hasil dari cross loading $> 0,7$ dalam satu konstruk menunjukkan keseluruhan indikator variabel telah memenuhi validitas konvergen.

Hasil Uji Reliabilitas disajikan pada Tabel 3

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

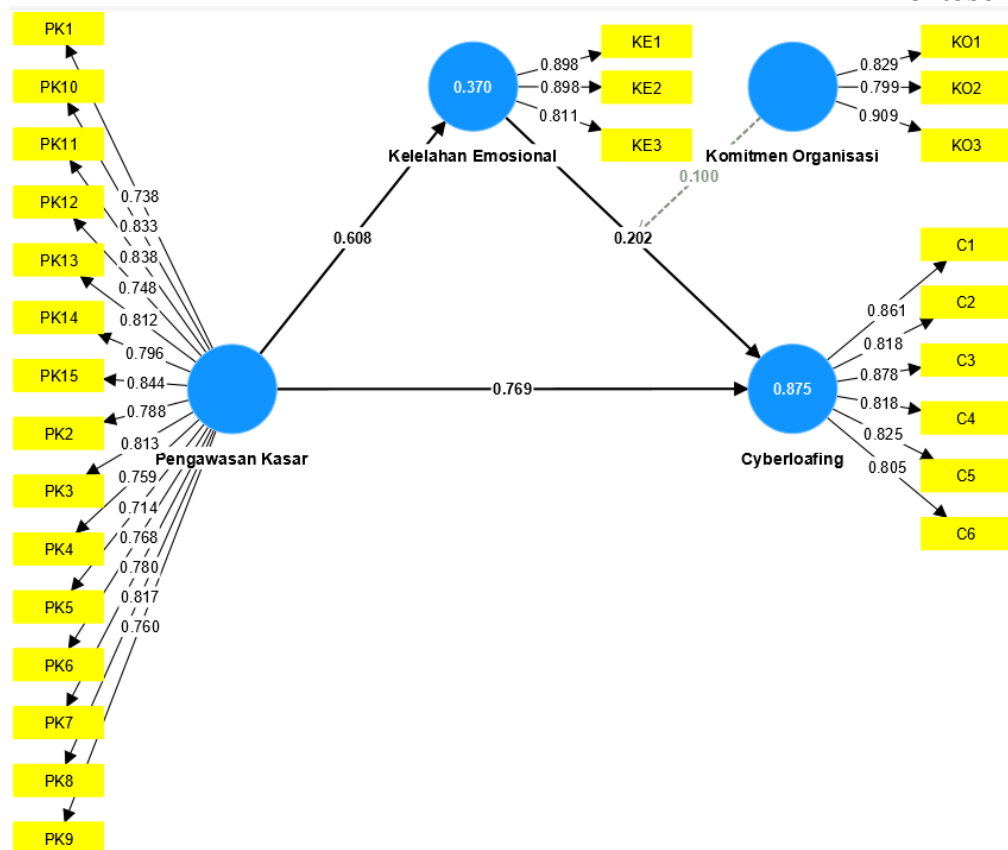
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Cyberloafing</i>	0.913	0.914
Kelelahan Emosional	0.841	0.868
Komitmen Organisasi	0.805	0.844
Pengawasan Kasar	0.956	0.958

Reliabilitas digunakan untuk menguji apakah alat ukur (instrumen) yang digunakan untuk mengukur konstruk mempunyai konsistensi. Reliabel apabila hasil dari cronbach's alpha $> 0,7$; dan composite reliability $> 0,7$ (Murniati dkk., 2013:176). Hasil dari cronbach's alpha $> 0,7$; dan composite reliability $> 0,7$ menunjukkan keseluruhan variabel telah memenuhi reliabilitas.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil Penelitian

Gambar 1
Hasil Analisis PLS-SEM



Hasil Statistik Deskriptif disajikan pada Tabel 4

Tabel 4
Hasil Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-rata Empiris	Range Kategori			Ket
				Rendah	Sedang	Tinggi	
Cyberloafing	1-5	1-3	1,78	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Rendah
Pengawasan Kasar	1-5	1-3	1,44	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Rendah
Kelelahan Emosional	1-5	1-3	1,98	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Rendah
Komitmen Organisasi	1-5	3-5	4,02	1 – 2,33	2,34 – 3,66	3,67 – 5	Tinggi

Nilai rata-rata variabel *cyberloafing*, pengawasan kasar dan kelelahan emosional termasuk dalam kategori rendah. Sementara nilai rata-rata variabel komitmen organisasi termasuk kategori tinggi.

Hasil Uji Koefisien Determinasi disajikan pada Tabel 5

Tabel 5
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
<i>Cyberloafing</i>	0.875	0.866
Kelelahan Emosional	0.370	0.360

Nilai Adjusted R2 *Cyberloafing* (C) sebesar 0,866, berarti daya penjaslar masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen *Cyberloafing* (C) sebesar 86,6% sementara 13,4% sisanya dijelaskan faktor lainnya di luar model.

Nilai Adjusted R2 Kelelahan Emosional (KE) sebesar 0,360, berarti daya penjaslar masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen Hasil Kelelahan Emosional (KE) 36,0% sementara 64,0% sisanya dijelaskan faktor lainnya di luar model.

Hasil *Path Coefficient* disajikan pada Tabel 6

Tabel 6
Hasil *Path Coefficient*

Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
(H ₁) Pengawasan Kasar -> <i>Cyberloafing</i>	0.769	15.830	0.000
(H ₂) Pengawasan Kasar -> Kelelahan Emosional	0.608	10.867	0.000
(H ₃) Kelelahan Emosional -> <i>Cyberloafing</i>	0.202	3.413	0.001
(H ₅) Komitmen Organisasi x Kelelahan Emosional -> <i>Cyberloafing</i>	0.100	2.115	0.034

1. Hipotesis 1: Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*

Pengawasan Kasar (PK) memiliki nilai sig 0,000 < 0,05 dan koefisien β_1 0,769 > 0. Berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan pengawasan kasar terhadap *cyberloafing*. Hal ini menunjukkan H₁: Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap *cyberloafing* **diterima**.

2. Hipotesis 2: Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap kelelahan emosional

Pengawasan Kasar (PK) memiliki nilai sig 0,000 < 0,05 dan koefisien β_2 0,608 > 0. Berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan pengawasan kasar terhadap kelelahan emosional. Hal ini menunjukkan H₂: Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap kelelahan emosional **diterima**.

3. Hipotesis 3: Kelelahan emosional berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*

Kelelahan Emosional (KE) memiliki nilai sig 0,001 < 0,05 dan koefisien β_3 0,202 > 0. Berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan kelelahan emosional terhadap *cyberloafing*. Hal ini menunjukkan H₃: Kelelahan emosional berpengaruh positif terhadap *cyberloafing* **diterima**.

4. Hipotesis 4: Kelelahan emosional memediasi hubungan antara pengawasan kasar dan *cyberloafing*

Tabel 7
Hasil *Specific Indirect Effects*

Keterangan	P values
------------	----------

Pengawasan Kasar -> <i>Cyberloafing</i>	0,000
Pengawasan Kasar -> Kelelahan Emosional	0,000
Kelelahan Emosional -> <i>Cyberloafing</i>	0,001

Pengujian efek mediasi kelelahan emosional pada efek pengawasan kasar terhadap *cyberloafing*, Tabel 7, maka dapat dilihat hasil pengujian sebagai berikut.

- Efek pengawasan kasar terhadap kelelahan emosional menunjukkan nilai sig $0,000 < 0,05$ sehingga terdapat **signifikansi** efek tidak langsung pengawasan kasar terhadap kelelahan emosional.
- Efek kelelahan emosional terhadap *cyberloafing* menunjukkan nilai sig $0,001 < 0,05$ sehingga terdapat **signifikansi** efek tidak langsung kelelahan emosional terhadap *cyberloafing*.
- Efek pengawasan kasar terhadap *cyberloafing* menunjukkan nilai sig $0,000 < 0,05$ sehingga terdapat **signifikansi** efek langsung pengawasan kasar terhadap *cyberloafing*.

Hasil di atas dapat disimpulkan bahwa H_4 yaitu kelelahan emosional memediasi hubungan antara pengawasan kasar dan *cyberloafing* **diterima**, dengan efek mediasi disebut *partial mediation*.

5. Hipotesis 5

Interaksi antara Komitmen Organisasi (KO) dan Kelelahan Emosional (KE) memiliki nilai sig $0,034 < 0,05$ dan koefisien $\beta_5 0,100 > 0$. Berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan interaksi antara komitmen organisasi dan kelelahan emosional terhadap *cyberloafing*. Hal ini menunjukkan H_5 : Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara kelelahan emosional dan *cyberloafing* **diterima**.

4.2. Pembahasan

1) Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti semakin rendah pengawasan kasar maka akan semakin rendah pula *cyberloafing*. Berdasarkan Social Exchange Theory (SET), suatu hubungan dipertahankan oleh kedua belah pihak yang menyumbangkan sesuatu yang berharga untuknya. Mendukung penelitian terdahulu yaitu ketika atasan menyalahkan tenaga kependidikan, tenaga kependidikan akan kehilangan sumber daya seperti dukungan moral, harga diri dan sumber daya mental dalam hubungan tenaga kependidikan-atasan (Burton dan Hoobler, 2006).

Tenaga kependidikan lebih cenderung mengalami ketidakpuasan kerja ketika menghadapi pengawasan kasar di tempat kerja. Akibatnya, tenaga kependidikan cenderung membalas terhadap penyelia yang kasar dengan memberikan upaya yang lebih sedikit di tempat kerja. Misalnya, ditemukan bahwa tenaga kependidikan yang kasar cenderung memiliki perilaku proaktif tingkat rendah karena tingkat identifikasi organisasi yang rendah (Lyu et al., 2016). Mackey et al. (2016)

menemukan bahwa tenaga kependidikan yang dianiaya oleh atasan masing-masing memiliki kecenderungan untuk mentransfer kemarahan dengan menggertak rekan kerja. Namun intimidasi di tempat kerja dapat menyebabkan banyak konsekuensi negatif, seperti korban mungkin membalas. Oleh karena itu, tenaga kependidikan yang dilecehkan lebih cenderung terlibat dalam *cyberloafing* untuk mengurangi upaya kerja di tempat kerja sebagai cara balas dendam atas perlakuan buruk atasan (Agarwal dan Avey, 2020).

2) Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap kelelahan emosional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti semakin rendah pengawasan kasar maka akan semakin rendah pula kelelahan emosional. Mendukung penelitian terdahulu yaitu berdasarkan Lyu et al. (2016), pengawasan kasar dapat menyebabkan penyitaan berbagai sumber daya tempat kerja yang berharga. Tenaga kependidikan yang dilecehkan cenderung tidak mendapatkan dukungan supervisor, yang sangat penting untuk kinerja kerja yang lebih baik atau perilaku pro-sosial. Misalnya, pengawasan kasar mendorong tenaga kependidikan untuk menyembunyikan pengetahuan di tempat kerja (Feng dan Wang, 2019). Tenaga kependidikan yang dilecehkan harus menghabiskan lebih banyak sumber daya tidak hanya untuk menanggung perlakuan negatif dari supervisor tetapi juga untuk menyenangkan supervisor yang kasar dengan harapan tidak akan dilecehkan lebih lanjut.

Conservation Of Resource Theory (COR), orang cenderung untuk melestarikan dan mendapatkan sumber daya, oleh karena itu, tenaga kependidikan cenderung berpartisipasi dalam perilaku *cyberloafing* untuk mendapatkan kembali sumber daya yang hilang. *Cyberloafing* terus-menerus digunakan oleh tenaga kependidikan untuk mengatasi stres kerja dan agresi di tempat kerja (Oravec, 2018). Juga pelecehan terus-menerus oleh supervisor akan menguras sumber daya psikologis tenaga kependidikan, yang dimaksudkan untuk menangani masalah lain di tempat kerja, termasuk efikasi diri yang rendah, harga diri yang rendah, kelelahan emosional dan lain-lain. Ketiadaan dukungan supervisor berupa dukungan sosial dan moral, maka tenaga kependidikan cenderung mengalami kelelahan emosional. Studi sebelumnya menemukan bahwa pengawasan kasar menunjukkan dampak negatif yang substansial pada kelelahan emosional dan ketegangan kerja tenaga kependidikan (Anasori et al., 2020).

3) Kelelahan emosional berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti semakin rendah kelelahan emosional maka akan semakin rendah pula *cyberloafing*. Hal ini sesuai dengan Conservation Of Resource Theory (COR), seorang individu berusaha untuk mendapatkan kembali sumber daya untuk mengurangi stres. Pada kenyataannya, tenaga kependidikan yang kelelahan secara emosional termotivasi

untuk melakukan tindakan yang dapat memperoleh kembali sumber daya yang terkuras.

Konsisten dengan Koay (2018), penelitian menunjukkan bahwa tenaga kependidikan yang dikucilkan justru memperluas sumber daya mental untuk mengatasi perlakuan dingin dari rekan kerja, mengakibatkan kelelahan emosional, yang pada gilirannya terlibat dalam *cyberloafing* untuk mencegah hilangnya sumber daya lebih lanjut dan mendapatkan kembali sumber daya. Tourigny et al. (2013) menemukan bahwa tenaga kependidikan yang kelelahan secara emosional memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk tingkat keinginan berpindah yang lebih tinggi dan tingkat perilaku organisasi yang lebih rendah yang diarahkan ke organisasi.

Tenaga kependidikan yang dilecehkan cenderung mengalami kelelahan emosional karena kehilangan sumber daya yang berharga. Selanjutnya, untuk mengatasi kerugian tersebut, tenaga kependidikan termotivasi untuk terlibat dalam *cyberloafing* untuk menghindari kontak dengan atasan yang kasar untuk mencegah hilangnya sumber daya lebih lanjut dan untuk mendapatkan kembali sumber daya (misalnya rasa kontrol diri dan harga diri) dengan melakukan interaksi sosial dengan lain di dunia maya.

4) Kelelahan emosional memediasi hubungan antara pengawasan kasar dan *cyberloafing*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti pengawasan kasar tetap berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*, dengan atau tanpa melalui kelelahan emosional. Pengawasan kasar menyebabkan penipisan sumber daya seperti rasa kontrol sosial dan harga diri sehingga menyebabkan kelelahan emosional karena tenaga kependidikan yang dilecehkan harus menyia-nyaiakan sumber daya yang tidak perlu untuk mengatasi majikan yang kasar.

Penelitian yang dilakukan Oravec (2018), *cyberloafing* merupakan kegiatan yang dapat membantu tenaga kependidikan untuk melepaskan diri dari stres dan perasaan negatif. Oleh karena itu, tenaga kependidikan yang lelah secara emosional terlibat dalam *cyberloafing* untuk mengatasi stres, akibat dari penyalahgunaan pengawasan

5) Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara kelelahan emosional dan *cyberloafing*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis diterima, yang berarti hubungan antara kelelahan emosional dan *cyberloafing* dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan mengurangi efek kelelahan emosional terhadap *cyberloafing*. Pengaruh kelelahan emosional pada *cyberloafing* diperkirakan akan lebih lemah bagi yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi karena keterikatan pada pekerjaan dengan keuntungan moneter dan keinginan untuk berkinerja baik.

Penelitian yang dilakukan Franke dan Felfe (2011) menemukan dampak merugikan dari perubahan otoritas terhadap stres yang dirasakan tenaga kependidikan lebih kecil bagi tenaga kependidikan yang memiliki komitmen tinggi. Tenaga kependidikan yang kelelahan secara emosional cenderung tidak terlibat dalam *cyberloafing* sebagai sarana untuk pengisian energi jika berkomitmen untuk organisasi.

Efek moderasi yang dihasilkan adalah pure moderator karena variabel moderator (Komitmen Organisasi -> *Cyberloafing*) dinyatakan tidak signifikan (0,116) dan variabel interaksi independen dan moderator (Komitmen Organisasi x Kelelahan Emosional -> *Cyberloafing*) dinyatakan signifikan (0,034). Pure moderator merupakan variabel moderasi yang memoderasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dimana variabel moderasi murni berinteraksi dengan variabel independen tanpa menjadi variabel independen.

5. Simpulan

Hasil analisis dan pembahasan di atas, simpulan yang didapat adalah:

1. Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*, berarti semakin rendah pengawasan kasar maka akan semakin rendah pula *cyberloafing*.
2. Pengawasan kasar berpengaruh positif terhadap kelelahan emosional, berarti semakin rendah pengawasan kasar maka akan semakin rendah pula kelelahan emosional.
3. Kelelahan emosional berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*, berarti semakin rendah kelelahan emosional maka akan semakin rendah pula *cyberloafing*.
4. Kelelahan emosional memediasi hubungan antara pengawasan kasar dan *cyberloafing* dengan efek partial mediation, berarti pengawasan kasar tetap berpengaruh positif terhadap *cyberloafing*, dengan atau tanpa melalui kelelahan emosional.
5. Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara kelelahan emosional dan *cyberloafing*, berarti hubungan antara kelelahan emosional dan *cyberloafing* dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

6. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial penelitian ini bagi Perguruan Tinggi SWASTA DI KOTA SEMARANG:

1. Hasil riset ini digunakan sebagai acuan untuk meminimalkan pengawasan kasar, kelelahan emosional, *cyberloafing* serta meningkatkan komitmen organisasi. Caranya dengan:
 - a. Memasukkan dalam nilai dasar perguruan tinggi bahwa perguruan tinggi tidak mentolerir segala bentuk pengawasan kasar dan *cyberloafing*.
 - b. Memperjelas job description tiap posisi untuk menghindari kelelahan emosional.
 - c. Memperbanyak kegiatan kebersamaan di antara para tenaga kependidikan untuk meningkatkan komitmen organisasi.

2. Hasil riset ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi mengenai kajian ulang dalam pengelolaan sumber daya manusia di Perguruan Tinggi SWASTA DI KOTA SEMARANG.

7. Keterbatasan dan Penelitian Mendatang

1. Riset ini terbatas hanya menggunakan sampel tenaga kependidikan (tendik) di satu universitas yaitu Perguruan Tinggi SWASTA DI KOTA SEMARANG.
2. Riset ini terbatas hanya menggunakan variabel moderasi komitmen organisasi tanpa bisa diketahui bagian dari komitmen organisasi yang mana yang mampu atau tidak memoderasi hubungan antara kelelahan emosional dan *cyberloafing*.

Referensi

- Agarwal U, & Avey J. (2020). Abusive supervisors and employees who cyberloaf: examining the roles of psychological capital and contract breach. *Internet Research*, 30(3), 789-809.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 1-18.
- Ana Aristiyani, Muhammad Chairul Iman Nurdin, Monica Megita Veronica Assa, Rini Sugiarti & Fendy Suhariadi. (2023), Pengaruh Work Life Balance, Perceived Organizational Support Terhadap Keterlekatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Anggota Instansi X, *Jurnal Cahaya Mandalika*, Vol. 4 No. 3, pp. 1188-1199.
- Anasori E, Bayighomog S.W, & Tanova C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40, 65-89.
- Baturay, M.H. and Toker, S. (2015), "An investigation of the impact of demographics on *cyberloafing* from an educational setting angle", *Computers in Human Behavior*, Vol. 50, pp. 358-366.
- Candra Auromiqo, Indarto. & Djoko Santoso. (2019), Peran Teamwork Dan Time Pressure Terhadap Kinerja Dengan Affective Commitment Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 12 No 3, pp. 191-205.
- Della Belinda, Lisa Adziani, Fendy Suhariadi & Rini Sugiarti. (2021). Work Engagement pada Petugas Layanan Work Engagement on Service Officer. *Philanthropy Journal of Psychology*, Vol. 5, pp. 329-346.
- Feng J, & Wang C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? from both reactance and COR perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1455-1474.
- Ferra Fitri Handayani, Hardani Widhiastuti & Rini Sugiarti. (2023). Quality Of Work Life, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Kinerja. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, Vol. 7, pp. 693-702.
- Harvey P., Stoner J., Hochwarter W., & Kacmar C. (2017). Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.

- Jandaghi G., Alvani S.M., Matin H.Z., & Kozekanan S.F. (2015). *Cyberloafing* management in organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), 335-349.
- Koay, K.Y. (2018), “Workplace ostracism and *cyberloafing*: a moderated-mediation model”, *Internet Research*, Vol. 28 No. 4, pp. 1122-1141.
- Koay K.Y., & Soh P.C.H. (2018). Should *cyberloafing* be allowed in the workplace? *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 4-6.
- Lim, V. K. G., & Chen D.J.Q. (2012). *Cyberloafing* at the workplace: gain or drain on work? *Behaviour and Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Lyu Y., Zhou X., Li W., Wan J., Zhang J., & Qiu C. (2016). The impact of abusive supervision on service employees’ proactive customer service performance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1992-2012.
- Mackey J.D., Brees J.R., McAllister C.P., Zorn M.L., Martinko M.J., & Harvey P. (2016). Victim and culprit? The effects of entitlement and felt accountability on perceptions of abusive supervision and perpetration of workplace bullying. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 659-673.
- Martanti Ana, Indarto & Yuli Budiati. (2024), The Influence Of Quality Of Work Life And Employee Engagement On Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated By Job Satisfaction (Study Of KPP Pratama Semarang Gayamsari Employees), *Jurnal Scientia Sean Institute*, Vol. 13 No. 2, pp. 1635-1644.
- Moody G.D., & Siponen M. (2013). Using the theory of interpersonal behaviour to explain nonwork- related personal use of the Internet at work. *Information and Management*, 50(6), 322-335.
- N.T.Azharudeen, a. A. (2018). The Relationships among Emotional Demand, Job Demand, *International Business Research*, 8-18.
- Ogunfowora, B. (2013), “When the abuse is unevenly distributed: the effects of abusive supervision variability on work attitudes and behaviors”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34 No. 8, pp. 1105-1123.
- Oravec, J.A. (2018), “*Cyberloafing* and constructive recreation”, in Mehdi Khosrow-Pour, D.B.A. (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 4th ed., IGI Global, Hershey, PA, pp. 4316-4325.
- Ozler, D.E., and Polat. (2012). “*Cyberloafing* Phenomenon in Organizations: Determinants and Impacts”, *Journal of eBusiness and eGovernment Studies*.
- Robbins, S. P. (2013), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Gramedia.
- Siu, O.L. and Cooper, C.L. (2018), “A study of occupational stress, job satisfaction and quitting intention in Hong Kong firms: the role of locus of control and organizational commitment”, *Stress Medicine*, Vol. 14 No. 1, pp. 55-66.
- Tourigny, L., Baba, V.V., Han, J. and Wang, X. (2013), “Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of organizational commitment”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 514-532.
- Yousef, D.A. (2017), “Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: a study in the local government”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 40 No. 1, pp. 77-88.