

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Kajian Teori

2.1.1. Hakekat Kinerja Pegawai

2.1.1.1.Pengertian Kinerja Pegawai

Kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlibat di dalamnya. Kinerja karyawan atau pegawai pada dasarnya adalah merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tinggi rendahnya kinerja pegawai merupakan ukuran terhadap efisiensi dan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok atau organisasi. Kinerja individu berakibat pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi.

Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Menurut Kane (2013) Konsep kinerja merupakan konsep yang multidimensi, hal ini berarti kinerja dapat dipahami dengan cara berbeda-beda bergantung pada perspektif masing-masing individu yang melihatnya pada umumnya konsep kinerja dikaitkan dengan perilaku.

Kinerja menurut Amstrong dan Baron (2011) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak (2015) definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Menurut Stolovich dan Keep (2012) kinerja adalah sebuah hasil yang telah dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang mendefinisikan kinerja sebagai salah satu kumpulan total dari kinerja yang ada pada diri pekerja. Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.

Menurut Bangun (2012) Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sementara kinerja menurut Mangkunegara (2012) adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, baik tidaknya karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan perusahaan dapat diketahui dengan melakukan penilaian terhadap kinerja karyawannya. Penilaian kinerja merupakan alat yang sangat berpengaruh untuk mengevaluasi kerja karyawan bahkan dapat memotivasi dan mengembangkan karyawan.

Menurut Wibowo (2012) tak jarang kinerja diartikan sebagai prestasi kerja, sementara kinerja juga menyangkut bagaimana proses kerja yang dilakukan dan

bagaimana berlangsungnya pekerjaan. Menurut Nawawi (2016) kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan bahwa Kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki sehingga tercapai hasil sesuai dengan yang ditetapkan. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan. Sedangkan Kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya di tempat kerja.

2.1.1.2.Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016) yaitu :

1. Kemampuan dan keahlian. Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Pengetahuan. Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja. Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
4. Kepribadian. Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
5. Motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.
6. Kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan. Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi. Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma normaini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.
9. Kepuasan kerja. Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan

suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan baik.

10. Lingkungan kerja disekitar. Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan memengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhikinerja seseorang.
11. Komitmen. Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
12. Disiplin kerja. Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Sikap disiplin pegawai akan memengaruhi kinerja.

Menurut Graen & Uhl-Bien (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terutama berkaitan dengan *Leader-Member Exchange* (LMX), yaitu kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Berikut adalah faktor-faktor yang diidentifikasi Graen & Uhl-Bien yang mempengaruhi kinerja:

1. Kualitas Hubungan *Leader-Member Exchange* (LMX). LMX adalah teori yang menekankan pada kualitas hubungan yang berkembang antara pemimpin dan anggota tim. Kualitas hubungan ini bisa sangat bervariasi, mulai dari hubungan yang sangat dekat dan penuh kepercayaan hingga hubungan yang transaksional dan formal. Karyawan merasa lebih dihargai, didukung, dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik. Sebaliknya, LMX yang rendah, dengan sedikit dukungan dan komunikasi terbatas, dapat menurunkan kinerja karena anggota merasa diabaikan dan kurang termotivasi.
2. Kepercayaan (*Trust*). Kepercayaan antara pemimpin dan anggota tim adalah komponen utama dalam LMX. Kepercayaan memfasilitasi keterbukaan, kolaborasi, dan kemauan untuk mengambil risiko yang diperlukan dalam tugas pekerjaan.
3. Komunikasi yang Efektif. Komunikasi antara pemimpin dan anggota tim adalah kunci dalam membangun LMX. Komunikasi yang efektif membantu mengurangi kesalahpahaman, meningkatkan koordinasi, dan memastikan bahwa anggota tim mendapatkan informasi yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

4. Dukungan dan Umpan Balik (*Support and Feedback*). Pemimpin yang memberikan dukungan dan umpan balik yang konstruktif membantu anggota tim berkembang dan meningkatkan kinerja mereka. Umpan balik yang tepat waktu dan relevan membantu anggota memahami area yang perlu ditingkatkan dan bagaimana mereka dapat lebih berkontribusi. Dukungan yang konsisten dari pemimpin, baik secara emosional maupun instrumental, meningkatkan kepercayaan diri anggota dan memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja.
5. Pengakuan dan Pemberdayaan (*Recognition and Empowerment*). Ketika anggota merasa diberdayakan dan diakui, mereka lebih cenderung merasa termotivasi dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Pengakuan dan pemberdayaan meningkatkan kinerja karena anggota merasa dihargai dan memiliki kontrol lebih besar terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan inisiatif dan kreativitas.

Menurut Graen & Uhl-Bien (2015), kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota. LMX yang tinggi memberikan fondasi yang kuat bagi anggota untuk berkembang, sementara LMX yang rendah dapat menjadi hambatan bagi kinerja yang optimal.

Sedangkan menurut Lim & Teo (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terutama terkait dengan fenomena *cyberloafing*, yaitu perilaku karyawan yang menggunakan internet untuk keperluan pribadi selama jam kerja. Faktor-faktor ini dapat mempengaruhi kinerja individu maupun organisasi secara

keseluruhan. Berikut adalah faktor-faktor yang diidentifikasi oleh Lim & Teo yang mempengaruhi kinerja:

1. *Cyberloafing* (Perilaku Mengakses Internet untuk Kepentingan Pribadi). adalah tindakan karyawan yang menggunakan waktu kerja untuk mengakses internet untuk kepentingan non-pekerjaan, seperti *browsing* media sosial, bermain *game*, atau berbelanja *online*.
2. Motivasi Pribadi untuk Mengakses Internet. Karyawan yang sering merasa bosan atau tidak termotivasi lebih rentan melakukan *cyberloafing* sebagai bentuk pelarian dari tugas-tugas yang mereka anggap monoton atau kurang menarik, yang pada akhirnya menurunkan kinerja.
3. Pengawasan dan Kontrol Manajerial. Pengawasan yang lemah memungkinkan *cyberloafing* berkembang, yang secara signifikan mengurangi fokus karyawan terhadap tugas mereka, sementara pengawasan yang baik dapat membatasi perilaku ini dan menjaga kinerja tetap optimal.
4. Norma Sosial dan Budaya Organisasi. Jika norma organisasi terlalu permisif terhadap *cyberloafing*, kinerja karyawan cenderung menurun. Budaya kerja yang menekankan pada profesionalisme dan produktivitas dapat membantu meminimalkan perilaku ini.
5. *Self-Control* (Pengendalian Diri). Karyawan dengan *self-control* yang tinggi lebih mampu menahan keinginan untuk melakukan aktivitas non-pekerjaan. Sedangkan *self-control* yang rendah meningkatkan kecenderungan karyawan untuk terlibat dalam *cyberloafing*, yang dapat berdampak negatif pada produktivitas dan kualitas pekerjaan.

Menurut Lim & Teo (2005), *cyberloafing* adalah salah satu faktor yang signifikan mempengaruhi kinerja karyawan, terutama dalam konteks lingkungan kerja modern yang sangat bergantung pada teknologi. Faktor-faktor seperti motivasi pribadi, pengawasan, norma organisasi, dan *self-control* memainkan peran penting dalam menentukan sejauh mana *cyberloafing* mempengaruhi kinerja individu di tempat kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Tangney, Baumeister, & Boone (2014) terutama terkait dengan *self-control* atau pengendalian diri. *Self-control* adalah kemampuan individu untuk mengatur pikiran, emosi, dan tindakan mereka agar selaras dengan tujuan jangka panjang, dan ini sangat berpengaruh pada kinerja. Berikut adalah faktor-faktor yang diidentifikasi dapat mempengaruhi kinerja:

1. *Self-Control* (Pengendalian Diri). Berperan sebagai faktor utama dalam menentukan kinerja karena mencakup kemampuan individu untuk menahan godaan, mengendalikan impuls, dan mengarahkan diri menuju tindakan yang produktif.
2. Pengendalian emosi, adalah bagian dari *self-control* yang membantu individu mengelola stres, kemarahan, dan emosi negatif lainnya yang dapat mengganggu pekerjaan.
3. Manajemen waktu. Manajemen waktu yang baik membantu karyawan menyelesaikan tugas tepat waktu dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Pengendalian diri dalam mengatur waktu juga mencegah perilaku tidak produktif, seperti *cyberloafing*.

4. Penetapan Tujuan. Karyawan yang pandai menetapkan dan fokus pada tujuan cenderung lebih produktif dan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan, yang meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Menurut Tangney, Baumeister, & Boone (2014) *self-control* merupakan fondasi penting yang mempengaruhi berbagai aspek perilaku kerja yang berkaitan langsung dengan kinerja. Individu dengan *self-control* yang tinggi lebih mampu menghadapi tantangan, menghindari perilaku merugikan, dan tetap fokus pada pencapaian tujuan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis akan meneliti 3 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu: (1) *Leader Member Exchange*; (2) *Cyberloafing*; dan (3) *Self Control*.

2.1.1.3.Indikator Kinerja

Beberapa kriteria penilaian kinerja yang dapat dilihat dari tiap individu, kelompok, dan organisasi. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014) menyebutkan indikator dari kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja. Seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas Kerja. Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan Tugas. Seberapa lama waktu yang dibutuhkan pegawai melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab. Tidak adanya kerugian atau biaya lain yang harus ditanggung perusahaan akibat kelalaian dan kesalahan kerja yang dilakukan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, Kinerja adalah hasil kerja sesuai dengan standarisasi, kriteria dan norma yang ditetapkan melalui pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau individu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Dengan Indikator kinerja dalam penelitian ini adalah (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pelaksanaan tugas, dan (4) Tanggung jawab kerja

2.1.1.4. Evaluasi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015) Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Rivai (2015) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu. Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi:
 - a. Skala peringkat (*Rating Scale*). Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil

kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

- b. Daftar pertanyaan (*Checklist*). Didalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.
- c. Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*). Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.
- d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*). Didalam metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Metode catatan prestasi. Didalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.
- f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*). Didalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
- g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*). Didalam metode ini, peneliti turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.
- h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*). Didalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan. Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyedia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut:

- a. Penilaian diri sendiri (*Self Appaisal*). Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.
- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*). Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
- c. Penilaian secara psikologis. Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi karyawan.
- d. Pusat penilaian (*Assessment Center*). Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Berdasarkan uraian di atas, yang menjadi alat dalam perhitungan kinerja adalah Skala peringkat (*Rating Scale*).

2.1.2. Hakekat *Leader Member Exchange*

2.1.2.1. Pengertian *Leader Member Exchange*

Graen dan Uhl-Bien (2015) mendefinisikan *Leader Member Exchange* (LMX) sebagai kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota kelompok yang

bersifat dinamis. Hubungan ini bisa berkisar dari hubungan yang sangat baik, penuh kepercayaan dan dukungan, hingga hubungan yang transaksional dan formal. Mereka menyatakan bahwa kualitas hubungan LMX sangat mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen anggota.

Sedangkan Dansereau, Graen, & Haga (2005) memperkenalkan LMX sebagai hubungan yang unik antara pemimpin dan setiap anggota tim, di mana pemimpin mengembangkan hubungan yang berbeda dengan setiap anggota. LMX tinggi ditandai dengan interaksi yang lebih intens, dukungan, dan komunikasi terbuka, sedangkan LMX rendah lebih bersifat formal dan terbatas. Liden dan Maslyn (2008) menggambarkan LMX sebagai hubungan kerja yang terdiri dari empat dimensi utama: kontribusi, kesetiaan, afektif (perasaan suka), dan profesional. Mereka menekankan bahwa hubungan LMX berkembang seiring waktu berdasarkan interaksi dan pertukaran antara pemimpin dan anggota.

Scandura & Graen (2014) mengartikan LMX sebagai proses di mana pemimpin dan anggota saling menukar dukungan, kepercayaan, dan tanggung jawab. Kualitas hubungan ini menentukan seberapa besar anggota menerima dukungan dari pemimpin dan seberapa besar mereka terlibat dalam pengambilan keputusan.

Wayne, Shore, & Liden (2017) mendefinisikan LMX sebagai tingkat saling percaya, rasa hormat, dan tanggung jawab timbal balik antara pemimpin dan anggotanya. LMX yang baik meningkatkan kepercayaan dan komitmen, sedangkan LMX yang buruk sering mengarah pada konflik dan ketidakpuasan. Gerstner & Day (2017) mendeskripsikan LMX sebagai hubungan interpersonal yang berkembang

antara pemimpin dan anggota berdasarkan interaksi harian. Mereka menyoroti pentingnya persepsi timbal balik dan bagaimana kedua belah pihak menilai hubungan tersebut.

Ilies, Nahrgang, & Morgeson (2017) menggambarkan LMX sebagai sebuah proses di mana pemimpin membangun hubungan berbeda dengan masing-masing anggota tim, dan kualitas dari hubungan ini mempengaruhi kinerja, motivasi, dan kesejahteraan anggota. LMX yang tinggi memfasilitasi komunikasi terbuka, dukungan emosional, dan kerjasama yang lebih baik. Secara keseluruhan, LMX adalah teori yang menekankan pentingnya kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan anggota tim, yang dapat berdampak signifikan pada dinamika kerja, kinerja, dan kepuasan kerja di dalam organisasi.

LMX menggambarkan bahwa pemimpin tidak memperlakukan semua anggota dengan cara yang sama. Hubungan yang terbentuk dapat berkisar dari hubungan berkualitas tinggi, yang ditandai dengan kepercayaan, dukungan, rasa hormat, komunikasi terbuka, dan kerja sama erat, hingga hubungan berkualitas rendah yang bersifat transaksional, formal, dan terbatas pada pertukaran tugas pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, disimpulkan *Leader-Member Exchange (LMX)* adalah teori dalam manajemen dan psikologi organisasi yang menjelaskan kualitas hubungan antara seorang pemimpin (*leader*) dan anggotanya (*member*). Teori ini berfokus pada bagaimana hubungan interpersonal yang unik dan berbeda antara pemimpin dan setiap anggota tim mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen anggota.

Leader-Member Exchange (LMX) di Polres Rokan Hilir, Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau merujuk pada hubungan kerja antara pimpinan Polres (seperti Kapolres atau perwira) dengan anggota atau staf di Polres tersebut. Hubungan ini dapat beragam dalam hal kualitas, tergantung pada tingkat komunikasi, kepercayaan, dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin kepada anggota tim.

2.1.2.2.Faktor-faktor yang mempengaruhi *Leader-Member Exchange (LMX)*

Menurut Dansereau, Graen, & Haga (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi *Leader-Member Exchange (LMX)* adalah:

1. Karakteristik Pemimpin (*Leader Characteristics*). Kualitas pemimpin, termasuk kemampuan komunikasi, gaya kepemimpinan, dan kemampuan untuk membangun hubungan yang saling percaya dengan anggota, mempengaruhi kualitas LMX.
2. Karakteristik Anggota (*Member Characteristics*). Kualitas anggota, seperti kompetensi, kepercayaan diri, dan kemampuan untuk berkolaborasi, juga memainkan peran penting dalam membentuk hubungan yang kuat dengan pemimpin.
3. Perilaku Pemimpin (*Leader Behavior*). Cara pemimpin berinteraksi dengan anggota, termasuk seberapa sering mereka memberikan dukungan, umpan balik, dan peluang pengembangan, memengaruhi tingkat hubungan dalam LMX.
4. Konteks Organisasi (*Organizational Context*). Lingkungan kerja, budaya organisasi, dan struktur yang mendukung komunikasi terbuka dapat

meningkatkan atau menghambat kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota.

5. Pengalaman Interaksi (*Interaction Experience*). Pengalaman positif atau negatif yang terjadi selama interaksi antara pemimpin dan anggota akan memengaruhi tingkat kepercayaan dan komitmen dalam hubungan LMX.

Faktor-faktor ini bersama-sama menentukan kualitas pertukaran antara pemimpin dan anggota, yang berdampak pada kinerja individu dan keseluruhan tim dalam organisasi. Sedangkan menurut Graen dan Uhl-Bien (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi *Leader-Member Exchange* (LMX) meliputi:

1. Karakteristik Individu (*Individual Characteristics*). Faktor ini mencakup atribut pribadi dari pemimpin dan anggota, seperti kepribadian, kompetensi, dan nilai-nilai. Individu yang memiliki kepercayaan diri tinggi, keterampilan interpersonal yang baik, dan orientasi kerjasama yang kuat cenderung memiliki hubungan LMX yang lebih baik.
2. Perilaku Pemimpin (*Leader Behaviors*). Tindakan pemimpin, seperti dukungan, umpan balik, pemberian kesempatan, dan keadilan dalam perlakuan terhadap anggota, sangat mempengaruhi kualitas hubungan LMX. Pemimpin yang secara aktif membina hubungan dan menunjukkan kepedulian terhadap anggota cenderung membangun hubungan LMX yang lebih tinggi.
3. Kontribusi Anggota (*Member Contributions*). Anggota yang proaktif, kompeten, dan memberikan kontribusi yang signifikan kepada kelompok akan lebih mungkin untuk menjalin hubungan yang baik dengan pemimpin.

Kontribusi anggota dinilai berdasarkan seberapa banyak mereka memberi nilai tambah pada tim atau organisasi.

4. Persepsi Kepercayaan dan Keadilan (*Perceptions of Trust and Fairness*). Kepercayaan timbal balik dan persepsi keadilan dalam interaksi antara pemimpin dan anggota mempengaruhi kualitas LMX. Ketika anggota merasa diperlakukan dengan adil dan dapat dipercaya, hubungan LMX cenderung lebih positif.
5. Interaksi Sosial (*Social Interactions*). Frekuensi dan kualitas interaksi sosial antara pemimpin dan anggota memainkan peran penting. Interaksi yang sering dan positif dapat memperkuat ikatan emosional dan profesional, meningkatkan kualitas LMX.
6. Konteks Organisasi (*Organizational Context*). Budaya organisasi, struktur hierarki, dan iklim kerja juga mempengaruhi LMX. Lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi akan memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota.

Faktor-faktor ini secara bersama-sama membentuk kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota, yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, kinerja, dan komitmen organisasi. Menurut Liden, Sparrowe, & Wayne (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah:

1. Karakteristik Pemimpin (*Leader Characteristics*). Sifat-sifat dan perilaku pemimpin, seperti keterampilan komunikasi, gaya kepemimpinan, dan kemampuan untuk membangun hubungan yang mendukung, mempengaruhi kualitas hubungan dengan anggota.

2. Karakteristik Anggota (*Member Characteristics*). Sifat dan perilaku anggota, seperti motivasi, kompetensi, kepercayaan diri, dan kepribadian, memainkan peran penting dalam membangun hubungan LMX. Anggota yang memiliki sikap positif dan proaktif cenderung menjalin hubungan yang lebih baik dengan pemimpin.
3. *Similarity* (Kesamaan). Kesamaan antara pemimpin dan anggota, seperti kesamaan dalam nilai, kepribadian, atau latar belakang, dapat meningkatkan kualitas hubungan LMX karena kesamaan ini mempermudah interaksi dan komunikasi.
4. Interaksi dan Pertukaran (*Interaction and Exchange*). Kualitas dan frekuensi interaksi antara pemimpin dan anggota sangat mempengaruhi LMX. Hubungan yang dibangun melalui interaksi yang konstruktif, dukungan emosional, dan profesional cenderung menghasilkan LMX yang lebih tinggi.
5. Persepsi Kepercayaan dan Dukungan (*Perception of Trust and Support*). Kepercayaan yang dibangun antara pemimpin dan anggota dan persepsi bahwa pemimpin memberikan dukungan dan umpan balik yang adil sangat mempengaruhi kualitas LMX.
6. Kontribusi dan Kinerja Anggota (*Member Contributions and Performance*). Kontribusi anggota terhadap pekerjaan tim dan organisasi, termasuk usaha ekstra, inovasi, dan kinerja yang tinggi, cenderung memengaruhi bagaimana pemimpin memandang anggota dan sebaliknya, yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas LMX.

Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa hubungan LMX tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku pemimpin, tetapi juga oleh karakteristik dan tindakan anggota, serta interaksi di antara keduanya. Sedangkan menurut Ilies, Nahrgang, & Morgeson (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi *Leader-Member Exchange* (LMX) meliputi:

1. Atribut Emosional dan Perilaku Pemimpin (*Leader Emotional and Behavioral Attributes*). Sikap emosional pemimpin, seperti empati, dukungan emosional, dan perilaku positif, mempengaruhi bagaimana pemimpin berinteraksi dengan anggota dan membangun kualitas LMX yang baik.
2. Keterlibatan Emosional Anggota (*Member Emotional Engagement*). Tingkat keterlibatan emosional anggota dalam pekerjaan dan hubungan dengan pemimpin sangat mempengaruhi kualitas LMX. Anggota yang menunjukkan komitmen dan antusiasme lebih cenderung membentuk hubungan LMX yang positif.
3. Kepercayaan dan Rasa Hormat (*Trust and Respect*). Tingkat kepercayaan dan rasa hormat antara pemimpin dan anggota merupakan faktor kunci dalam membentuk LMX yang kuat. Kepercayaan yang tinggi akan meningkatkan kerjasama dan interaksi positif.
4. Pertukaran Sosial (*Social Exchange*). Prinsip pertukaran sosial, di mana hubungan didasarkan pada timbal balik yang adil dan saling menguntungkan, memainkan peran penting dalam kualitas LMX. Pemimpin

dan anggota yang merasa pertukaran mereka adil dan setara akan memiliki hubungan LMX yang lebih baik.

5. Dukungan dan Umpan Balik (*Support and Feedback*). Dukungan yang diberikan oleh pemimpin kepada anggota, termasuk umpan balik konstruktif dan bimbingan, berkontribusi terhadap peningkatan hubungan LMX.
6. Affect (*Afeksi atau Perasaan*). Afeksi atau perasaan positif yang dirasakan antara pemimpin dan anggota, seperti rasa suka atau afinitas, juga berpengaruh pada kualitas LMX. Hubungan yang didasari pada afeksi cenderung lebih kuat dan tahan lama.

Berdasarkan uraian di atas, secara umum dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Leader-Member Exchange* (LMX) adalah: (1) Karakteristik Individu; (2) Perilaku dan Interaksi; (3) Kepercayaan dan Dukungan; (4) Kesamaan dan Afeksi; (5) Konteks Organisasi; dan (6) Pertukaran Sosial. Faktor-faktor ini bersama-sama membentuk kualitas dan kekuatan hubungan antara pemimpin dan anggota, yang berdampak pada kepuasan kerja, kinerja, dan komitmen dalam organisasi.

2.1.2.3. Indikator *Leader Member Exchange*

Berikut ini adalah indikator-indikator *Leader-Member Exchange* (LMX) menurut beberapa ahli, yaitu:

1. Dansereau, Graen, & Haga (2015)

- a. Kualitas Interaksi. Melibatkan frekuensi dan kedalaman interaksi antara pemimpin dan anggota, serta bagaimana interaksi tersebut membangun hubungan yang saling memahami.
- b. Dukungan Emosional. Sejauh mana pemimpin memberikan dukungan emosional kepada anggota, termasuk perhatian terhadap kesejahteraan anggota.
- c. Perlakuan Adil. Tingkat keadilan dalam perlakuan dan kesempatan yang diberikan oleh pemimpin kepada anggota.

2. Graen & Uhl-Bien (2015)

- a. Kepercayaan. Tingkat kepercayaan timbal balik yang terjalin antara pemimpin dan anggota, mencakup rasa saling percaya dalam melaksanakan tugas.
- b. Komitmen. Keterlibatan anggota dalam pekerjaan dan dedikasi mereka terhadap pemimpin dan tujuan organisasi.
- c. Dukungan dan Kesempatan. Sejauh mana pemimpin memberikan dukungan, umpan balik, dan peluang pengembangan kepada anggota.

3. Liden, Sparrowe, & Wayne (2017)

- a. Kontribusi Anggota. Tingkat kontribusi dan upaya ekstra yang diberikan anggota dalam pekerjaan mereka.

- b. Kesamaan. Kesamaan nilai, latar belakang, dan pandangan antara pemimpin dan anggota yang mempermudah komunikasi dan kolaborasi.
 - c. Kualitas Interaksi. Kualitas dan frekuensi interaksi yang terjadi antara pemimpin dan anggota.
- 4. Ilies, Nahrgang, & Morgeson (2007)
 - a. Keterlibatan Emosional. Tingkat keterlibatan emosional anggota dalam hubungan dengan pemimpin, mencakup motivasi dan antusiasme.
 - b. Afeksi. Rasa afeksi atau perasaan positif yang dirasakan antara pemimpin dan anggota, yang memperkuat hubungan.
 - c. Persepsi Dukungan. Persepsi anggota tentang sejauh mana pemimpin memberikan dukungan dan umpan balik yang konstruktif.
- 5. Bauer & Green (2016)
 - a. Dukungan Profesional. Tingkat dukungan profesional, termasuk bimbingan dan umpan balik yang diberikan oleh pemimpin.
 - b. Kualitas Hubungan. Kualitas hubungan interpersonal yang terjalin antara pemimpin dan anggota.
 - c. Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan. Keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan terkait pekerjaan mereka.
- 6. Northouse (2016)
 - a. Keterlibatan dalam Proyek. Partisipasi anggota dalam proyek dan tugas penting yang berkaitan dengan tanggung jawab mereka.

- b. Rasa Tanggung Jawab. Rasa tanggung jawab anggota terhadap hasil kerja mereka dan hubungan dengan pemimpin.
- c. Pengaruh pada Kinerja. Dampak kualitas hubungan LMX terhadap kinerja dan efektivitas anggota.

7. Gerstner & Day (2017)

- a. Hubungan Emosional. Kualitas hubungan emosional antara pemimpin dan anggota, mencakup rasa saling memahami dan dukungan emosional.
- b. Kesempatan Pengembangan. Peluang yang diberikan oleh pemimpin untuk pengembangan karir anggota dan partisipasi dalam proyek penting.
- c. Dukungan dan Umpan Balik. Tingkat dukungan dan umpan balik yang diberikan pemimpin untuk meningkatkan kinerja anggota.

Berdasarkan uraian indikator di atas, indikator *Leader-Member Exchange* (LMX) meliputi: (1) Kualitas Interaksi; Mencakup frekuensi dan kedalaman interaksi yang membangun hubungan saling memahami. (2) Dukungan Emosional dan Profesional; Mencakup sejauh mana pemimpin memberikan dukungan emosional dan profesional, serta umpan balik konstruktif. (3) Kepercayaan dan Afeksi; Mencakup tingkat kepercayaan timbal balik dan perasaan positif antara pemimpin dan anggota. (4) Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan; Mencakup keterlibatan anggota dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. (5) Kontribusi Anggota; Mencakup tingkat kontribusi tambahan dan upaya ekstra yang diberikan anggota dalam pekerjaan mereka.

2.1.3. Hakekat *Cyberloafing*

2.1.3.1. Pengertian *Cyberloafing*

Cyberloafing adalah perilaku di mana Pegawai menggunakan akses internet yang disediakan oleh perusahaan untuk tujuan pribadi selama jam kerja. Ini meliputi berbagai aktivitas non-kerja yang dilakukan di internet, seperti: Mengakses dan berinteraksi di platform media sosial seperti *Facebook*, *Instagram*, atau *Twitter*. Belanja *Online* atau *browsing* di situs *e-commerce*. Dan *Browsing* atau menjelajahi situs *web* yang menawarkan konten hiburan, seperti video, berita selebriti, atau *game*.

Cyberloafing sering kali terjadi karena faktor-faktor ketidakpuasan kerja, kebosanan, kurangnya pengawasan, atau kelemahan dalam kebijakan penggunaan internet di tempat kerja. Aktivitas ini dapat mengganggu produktivitas dan kinerja karyawan, serta mempengaruhi efisiensi dan efektivitas operasional organisasi secara keseluruhan. Menurut Spector & Jex (2018) *Cyberloafing* merujuk pada penggunaan internet untuk keperluan pribadi selama jam kerja yang dapat mengganggu produktivitas dan kinerja kerja. Ini termasuk aktivitas seperti browsing, berbelanja online, dan penggunaan media sosial yang tidak terkait dengan pekerjaan.

Menurut Lim & Teo (2015) *Cyberloafing* adalah perilaku di mana karyawan menggunakan waktu kerja mereka untuk melakukan aktivitas non-kerja di internet. Ini meliputi kegiatan seperti mengecek email pribadi, mengakses situs *web* hiburan, dan media sosial, yang mengalihkan perhatian dari tugas pekerjaan. Menurut Vardi & Weitz (2014) *Cyberloafing* adalah tindakan karyawan yang menggunakan waktu

kerja mereka untuk aktivitas online yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, sering kali sebagai bentuk penghindaran dari tugas atau sebagai akibat dari ketidakpuasan kerja.

Menurut Cummings & Anton (2010) *Cyberloafing* adalah penggunaan internet untuk kepentingan pribadi di tempat kerja, yang meliputi segala aktivitas yang tidak relevan dengan tugas pekerjaan, seperti *browsing web* pribadi, berbelanja, atau bermain *game*. Ayyagari, Grover, & Purvis (2011) mendefinisikan *Cyberloafing* sebagai penggunaan internet yang berlebihan oleh karyawan untuk keperluan pribadi selama jam kerja, yang dapat mengakibatkan penurunan produktivitas dan kinerja kerja. Stanton & Weiss (2020) menyatakan *Cyberloafing* merupakan aktivitas di mana karyawan mengakses situs web atau aplikasi non-kerja menggunakan perangkat kantor selama waktu kerja. Ini mencakup berbagai kegiatan, dari mengunjungi situs jejaring sosial hingga berbelanja *online*.

Menurut Bernerth & Walker (2018) *Cyberloafing* mengacu pada penggunaan waktu kerja untuk aktivitas online pribadi, yang sering kali dilakukan untuk mencari hiburan atau menghindari pekerjaan. Ini dapat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas di tempat kerja. Kuo, Chang, & Wu (2019) menyatakan *Cyberloafing* adalah perilaku di mana karyawan menghabiskan waktu mereka di internet untuk tujuan pribadi alih-alih pekerjaan yang seharusnya dilakukan. Aktivitas ini dapat mencakup akses ke email pribadi, media sosial, atau situs hiburan.

Lee & Koo (2021) menggambarkan *Cyberloafing* sebagai sebuah fenomena di mana karyawan menggunakan perangkat dan akses internet yang disediakan oleh

perusahaan untuk melakukan aktivitas pribadi selama jam kerja. Ini meliputi penggunaan internet untuk kegiatan non-kerja yang dapat mengganggu produktivitas. Sedangkan menurut Davidow & Riedy (2021) *Cyberloafing* merupakan perilaku karyawan yang menggunakan waktu kerja untuk browsing internet dan aktivitas online pribadi yang tidak terkait dengan pekerjaan. Ini termasuk pengunjung situs-situs yang tidak relevan dengan tugas pekerjaan.

Cyberloafing secara umum didefinisikan sebagai penggunaan internet untuk aktivitas pribadi oleh karyawan selama jam kerja, yang dapat mengalihkan perhatian dari tugas pekerjaan dan berdampak negatif pada produktivitas. Aktivitas ini mencakup berbagai bentuk, seperti browsing media sosial, belanja online, dan penggunaan email pribadi. Faktor-faktor yang mempengaruhi *cyberloafing* meliputi ketidakpuasan kerja, kebosanan, dan kelemahan pengawasan di tempat kerja

Berdasarkan uraian pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *cyberloafing* adalah perilaku di mana karyawan menggunakan akses internet yang disediakan oleh perusahaan untuk tujuan pribadi selama jam kerja. Aktivitas ini meliputi berbagai bentuk penggunaan internet yang tidak terkait dengan pekerjaan.

Cyberloafing pegawai di Polres Rokan Hilir, Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau merujuk pada aktivitas penggunaan internet oleh pegawai di lingkungan Polres untuk kepentingan pribadi selama jam kerja. Aktivitas ini dapat mencakup penggunaan media sosial, browsing, komunikasi pribadi, atau bahkan menonton video yang tidak terkait dengan pekerjaan kepolisian.

2.1.3.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Cyberloafing*

Cyberloafing sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ketidakpuasan kerja, kebosanan, dan kelemahan dalam pengawasan atau kebijakan penggunaan internet di tempat kerja. Aktivitas ini dapat mengganggu produktivitas dan kinerja karyawan serta berdampak negatif pada efisiensi kerja secara keseluruhan. Dengan demikian, *cyberloafing* merupakan fenomena yang memerlukan perhatian dalam manajemen dan pengawasan tempat kerja untuk menjaga tingkat produktivitas dan efisiensi karyawan.

Menurut Spector & Jex (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi *cyberloafing* adalah:

1. Kepuasan Kerja. Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kecenderungan mereka untuk terlibat dalam *cyberloafing*. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung melakukan aktivitas non-kerja.
2. Tekanan Pekerjaan. Tekanan pekerjaan yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk mencari pelarian melalui aktivitas *cyberloafing*.

Menurut Lim & Teo (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi *cyberloafing* adalah:

1. Faktor Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja yang tidak mendukung atau tidak memiliki pengawasan yang ketat dapat meningkatkan peluang karyawan untuk terlibat dalam *cyberloafing*.

2. Kebijakan Penggunaan Internet. Ketiadaan atau kelemahan dalam kebijakan penggunaan internet di tempat kerja dapat menyebabkan peningkatan aktivitas *cyberloafing*.

Menurut Vardi & Weitz (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi *cyberloafing* adalah:

1. Motivasi untuk *Cyberloafing*. Motivasi individu, seperti keinginan untuk bersenang-senang atau menghindari pekerjaan, dapat mempengaruhi kecenderungan untuk *cyberloafing*.
2. Kepemimpinan dan Pengawasan. Kualitas kepemimpinan dan pengawasan di tempat kerja dapat mempengaruhi tingkat *cyberloafing*. Kepemimpinan yang lemah dapat menyebabkan peningkatan *cyberloafing*.

Menurut Cummings & Anton (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi *cyberloafing* adalah:

1. Rasa Kebosanan. Kebosanan dalam pekerjaan dapat mendorong karyawan untuk mencari aktivitas non-kerja seperti *cyberloafing* sebagai bentuk pelarian.
2. Keterlibatan dalam Pekerjaan. Tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka dapat mempengaruhi kecenderungan untuk *cyberloafing*. Karyawan yang kurang terlibat mungkin lebih cenderung untuk *cyberloafing*.

Menurut Ayyagari, Grover, & Purvis (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi *cyberloafing* adalah:

1. Tingkat Pengawasan. Pengawasan yang ketat dan kontrol terhadap penggunaan internet dapat mengurangi kecenderungan *cyberloafing*.
2. Faktor Demografis. Faktor-faktor seperti usia, pengalaman kerja, dan posisi di perusahaan dapat mempengaruhi tingkat *cyberloafing*.

Menurut Stanton & Weiss (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi *cyberloafing* adalah:

1. Kepuasan dengan Manajer. Kepuasan atau ketidakpuasan dengan manajer atau pimpinan dapat mempengaruhi tingkat *cyberloafing*. Ketidakpuasan dengan manajer seringkali meningkatkan kecenderungan untuk *cyberloafing*.
2. Tingkat Kepercayaan terhadap Perusahaan. Tingkat kepercayaan terhadap perusahaan dan manajemen dapat mempengaruhi perilaku *cyberloafing*. Karyawan yang merasa kurang dipercaya atau dihargai mungkin lebih cenderung untuk terlibat dalam *cyberloafing*.

Menurut Bernerth & Walker (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi *cyberloafing* adalah:

1. Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik. Faktor-faktor motivasi intrinsik (seperti kebutuhan untuk hiburan atau kepuasan pribadi) dan ekstrinsik (seperti kurangnya insentif atau penghargaan) dapat mempengaruhi perilaku *cyberloafing*.
2. Budaya Organisasi. Budaya organisasi yang mendukung atau membiarkan aktivitas non-kerja dapat mempengaruhi tingkat *cyberloafing*.

Faktor-faktor ini memberikan gambaran komprehensif tentang berbagai aspek yang mempengaruhi perilaku *cyberloafing* di tempat kerja, baik dari perspektif individu maupun lingkungan organisasi. Berdasarkan uraian faktor-faktor tersebut, faktor-faktor yang cocok untuk penelitian tentang *cyberloafing* meliputi:

1. Kepuasan Kerja. Tingkat kepuasan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kecenderungan mereka untuk *cyberloafing*.
2. Motivasi untuk *Cyberloafing*. Motivasi individu seperti keinginan untuk bersenang-senang atau menghindari pekerjaan.
3. Kebijakan dan Pengawasan Internet. Keberadaan dan kekuatan kebijakan penggunaan internet serta tingkat pengawasan di tempat kerja.

2.1.3.3. Indikator-indikator *Cyberloafing*

Indikator *Cyberloafing* adalah aspek-aspek atau perilaku yang digunakan untuk mengukur sejauh mana seseorang terlibat dalam aktivitas non-kerja melalui internet selama jam kerja. Indikator ini mencerminkan berbagai aktivitas online yang mengalihkan perhatian karyawan dari tugas-tugas pekerjaan. Berikut adalah beberapa indikator utama *cyberloafing* menurut beberapa ahli:

1. Spector & Jex (2018)
 - a. Penggunaan Internet untuk Aktivitas Pribadi. Sejauh mana karyawan menggunakan internet untuk aktivitas pribadi selama jam kerja.

- b. Frekuensi Kunjungan ke Situs Non-Kerja. Frekuensi kunjungan ke situs web yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, seperti media sosial atau situs hiburan.
- c. Durasi Waktu yang Dhabiskan untuk Aktivitas Non-Kerja. Lamanya waktu yang dihabiskan untuk aktivitas yang tidak terkait dengan pekerjaan.

2. Lim & Teo (2015)

- a. Frekuensi *Cyberloafing*. Seberapa sering karyawan terlibat dalam aktivitas non-kerja menggunakan internet selama jam kerja.
- b. Jenis Aktivitas Non-Kerja. Jenis aktivitas yang dilakukan, seperti belanja *online*, *browsing* media sosial, atau permainan.
- c. Pengaruh terhadap Kinerja. Dampak aktivitas *cyberloafing* terhadap kinerja pekerjaan dan produktivitas karyawan.

3. Vardi & Weitz (2014)

- a. Tingkat Keterlibatan dalam *Cyberloafing*. Tingkat keterlibatan individu dalam aktivitas *cyberloafing* selama jam kerja.
- b. Motivasi untuk *Cyberloafing*. Alasan di balik perilaku *cyberloafing*, seperti mencari hiburan atau menghindari pekerjaan.
- c. Kepuasan Kerja. Hubungan antara tingkat kepuasan kerja dan kecenderungan untuk terlibat dalam *cyberloafing*.

4. Cummings & Anton (2010)

- a. Penggunaan Teknologi untuk Aktivitas Pribadi. Penggunaan perangkat teknologi, seperti komputer atau ponsel, untuk kegiatan pribadi selama jam kerja.
- b. Durasi Aktivitas Non-Kerja. Durasi waktu yang dihabiskan untuk aktivitas non-kerja yang memanfaatkan teknologi.
- c. Pengaruh Terhadap Produktivitas. Efek dari *cyberloafing* terhadap produktivitas individu dan tim.

5. Ayyagari, Grover, & Purvis (2021)

- a. Frekuensi dan Durasi *Cyberloafing*. Seberapa sering dan berapa lama karyawan terlibat dalam aktivitas *cyberloafing*.
- b. Penggunaan Email dan Media Sosial. Penggunaan email pribadi dan media sosial untuk tujuan non-kerja selama jam kerja.
- c. Persepsi Manajer. Persepsi manajer tentang dampak *cyberloafing* terhadap kinerja dan produktivitas tim.

6. Stanton & Weiss (2010)

- a. Jenis Aktivitas yang Dilakukan. Klasifikasi aktivitas yang dilakukan selama *cyberloafing*, seperti *browsing* atau email pribadi.
- b. Frekuensi Aktivitas Non-Kerja. Frekuensi dari aktivitas non-kerja yang dilakukan di tempat kerja.
- c. Pengaruh pada Kinerja Pekerjaan. Dampak *cyberloafing* terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

7. Bernerth & Walker (2018)

- a. Motivasi untuk *Cyberloafing*. Faktor-faktor motivasi yang mendorong *cyberloafing*, seperti kebosanan atau ketidakpuasan kerja.
- b. Tingkat Pelanggaran Kebijakan. Sejauh mana aktivitas *cyberloafing* melanggar kebijakan perusahaan.
- c. Dampak Terhadap Moral dan Produktivitas. Dampak *cyberloafing* terhadap moral tim dan produktivitas secara keseluruhan.

Indikator-indikator ini memberikan gambaran komprehensif tentang perilaku *cyberloafing*, motivasi di baliknya, dan dampaknya terhadap pekerjaan serta produktivitas. Berdasarkan uraian indikator-indikator tersebut, indikator yang cocok digunakan untuk penelitian tentang *cyberloafing* ini meliputi: (1) Frekuensi dan Durasi *Cyberloafing*. Seberapa sering dan lama karyawan terlibat dalam aktivitas *cyberloafing* selama jam kerja; (2) Jenis Aktivitas Non-Kerja. Jenis aktivitas non-kerja yang dilakukan, seperti *browsing* media sosial, belanja *online*, atau penggunaan email pribadi; (3) Pengaruh terhadap Produktivitas. Dampak aktivitas *cyberloafing* terhadap kinerja individu dan produktivitas tim; (4) Motivasi untuk *Cyberloafing*. Alasan di balik perilaku *cyberloafing*, seperti kebosanan atau ketidakpuasan kerja.

2.1.4. Hakekat *Self-control*

2.1.4.1. Pengertian *Self-control*

Menurut Baumeister, Heatherton, & Tice (2014) *Self-control* adalah kemampuan individu untuk menahan dorongan dan keinginan yang dapat

mengganggu pencapaian tujuan jangka panjang. Ini melibatkan pengendalian diri dalam menghadapi godaan, menunda gratifikasi, dan menjaga keputusan rasional meskipun ada tekanan emosional atau situasional. Menurut Tangney, Baumeister, & Boone (2014) *Self-control* adalah kemampuan untuk mengatur dan mengelola perilaku, emosi, dan pikiran guna mencapai tujuan dan menjaga keseimbangan dalam kehidupan. Ini meliputi kontrol diri dalam menghadapi dorongan, menetapkan prioritas, dan bertindak sesuai dengan nilai-nilai dan tujuan pribadi.

Mischel (2014) menyatakan *Self-control* adalah kapasitas untuk menunda kepuasan dan memilih imbalan jangka panjang daripada gratifikasi segera. Ini mencakup kemampuan untuk mengendalikan impuls, menyesuaikan perilaku sesuai dengan tujuan, dan mengelola emosi dalam situasi yang menggoda. Duckworth & Seligman (2015) menyatakan *Self-control* adalah kemampuan untuk tetap fokus pada tujuan jangka panjang meskipun ada gangguan atau kesulitan. Ini melibatkan ketahanan dan tekad untuk mengatasi rintangan, menjaga motivasi, dan menggunakan strategi pengendalian diri yang efektif.

Menurut Karoly (2013) *Self-control* adalah proses pengaturan kognitif dan emosional yang memungkinkan individu untuk mengelola perilaku dan respons mereka dalam situasi yang menantang. Ini melibatkan pengaturan motivasi, pemikiran, dan tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Muraven & Baumeister (2010) juga mengartikan *Self-control* sebagai kapasitas untuk mengelola dorongan, emosi, dan perilaku secara efektif. Ini termasuk kemampuan untuk menahan dorongan impulsif, mempertahankan fokus, dan menjaga pengendalian diri meskipun mengalami kelelahan atau stres.

Menurut Rotter (2016) *Self-control* terkait dengan lokasi kontrol individu, yaitu keyakinan tentang sejauh mana mereka merasa memiliki kendali atas hasil hidup mereka. *Self-control* adalah bagian dari kontrol internal yang memungkinkan individu mengelola perilaku dan keputusan mereka. Baumeister, Vohs, & Tice (2017) mengartikan *Self-control* sebagai sumber daya mental yang terbatas yang digunakan untuk mengendalikan dorongan, emosi, dan tindakan. Ini melibatkan pengelolaan energi kognitif untuk mempertahankan pengendalian diri dalam situasi yang menantang.

Hofmann, Baumeister, Foerster, & Vohs (2012) menyatakan *Self-control* sebagai kemampuan untuk mengontrol impuls dan mengelola dorongan agar sesuai dengan norma sosial dan tujuan pribadi. Ini melibatkan pengaturan diri dalam berbagai situasi, baik dalam menghadapi godaan langsung maupun dalam mencapai tujuan jangka panjang. Menurut Gross & John (2013) *Self-control* adalah kemampuan untuk mengatur dan mengelola emosi dan ekspresi emosi untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam interaksi sosial dan situasi kehidupan sehari-hari. Ini meliputi pengendalian ekspresi emosional dan pengelolaan perasaan internal

Self-control memerlukan sumber daya mental dan keterampilan pengendalian diri yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kelelahan ego, motivasi, dan dukungan sosial. *Self-control* sebagai kemampuan individu untuk mengatur dan mengelola dorongan, emosi, dan perilaku mereka untuk mencapai tujuan jangka panjang dan memenuhi norma sosial atau nilai pribadi. Ini melibatkan: (1) Pengendalian Dorongan. Kemampuan untuk menahan keinginan

atau impuls yang dapat mengalihkan perhatian dari tugas atau tujuan utama; (2) Pengaturan Emosi. Kemampuan untuk mengelola perasaan dan ekspresi emosional agar tidak mempengaruhi keputusan atau tindakan secara negatif. Ini termasuk mengelola stres dan frustrasi dengan cara yang konstruktif; dan (3) Manajemen Kognitif. Kemampuan untuk mengatur pemikiran dan persepsi yang dapat mempengaruhi perilaku. Ini termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan yang rasional meskipun ada godaan atau tekanan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *Self-control* adalah kemampuan individu untuk mengatur dorongan, emosi, dan perilaku mereka agar sesuai dengan tujuan jangka panjang dan norma sosial. Ini melibatkan pengelolaan impuls, menunda gratifikasi, dan menjaga fokus serta keseimbangan dalam menghadapi godaan dan stres.

Self-control pegawai di Polres Rokan Hilir, merujuk pada kemampuan individu di dalam organisasi tersebut untuk mengendalikan emosi, dorongan, dan perilaku mereka dalam situasi kerja, khususnya dalam menghadapi tekanan atau godaan, seperti aktivitas non-produktif atau *cyberloafing*.

2.1.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Self-control*

Self-control memerlukan pengelolaan sumber daya mental dan emosional yang terbatas dan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kelelahan ego, dukungan sosial, dan lingkungan. Keterampilan ini penting untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam berbagai aspek kehidupan, baik dalam konteks pribadi, sosial, maupun profesional.

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi *self-control* menurut beberapa ahli:

1. Baumeister, Heatherton, & Tice (2014)

- a. Kelelahan Ego. Kelelahan atau kelelahan ego yang terjadi setelah melakukan aktivitas yang memerlukan pengendalian diri dapat mengurangi kemampuan *self-control*.
- b. Keterampilan Pengendalian Diri. Keterampilan individu dalam mengelola dorongan dan emosi serta membuat keputusan rasional.
- c. Dukungan Sosial. Dukungan dari lingkungan sosial yang dapat membantu individu dalam mempertahankan kontrol diri.

2. Tangney, Baumeister, & Boone (2014)

- a. Kepuasan Pribadi. Tingkat kepuasan pribadi dan perasaan tentang diri sendiri yang mempengaruhi pengendalian diri.
- b. Kompleksitas Tugas. Kompleksitas dan tantangan tugas dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk mengontrol perilaku mereka.
- c. Gaya Hidup Sehat. Kebiasaan gaya hidup sehat, seperti diet yang baik dan olahraga, yang dapat mendukung pengendalian diri.

3. Mischel (2014)

- a. Kemampuan Menunda Kepuasan. Kemampuan untuk menunda gratifikasi dan memilih imbalan jangka panjang daripada imbalan segera.

- b. Pengaturan Diri dalam Lingkungan. Lingkungan yang mendukung dan memberikan sedikit gangguan dapat meningkatkan kemampuan *self-control*.
 - c. Pengaruh Emosi: Pengaruh emosi dan stres terhadap kemampuan seseorang untuk mengontrol dorongan dan perilaku mereka.
4. Duckworth & Seligman (2015)
- a. Tekad dan Ketahanan. Tingkat ketahanan dan tekad dalam menghadapi kesulitan dan tantangan.
 - b. Strategi Pengendalian Diri. Penggunaan strategi yang efektif untuk mengelola impuls dan menjaga fokus pada tujuan jangka panjang.
 - c. Pendidikan dan Pelatihan. Pelatihan dan pendidikan tentang teknik pengendalian diri dan manajemen stres.
5. Karoly (2013)
- a. Keterampilan Kognitif. Kemampuan untuk mengontrol pemikiran dan persepsi yang mempengaruhi perilaku.
 - b. Pengaturan Motivasi. Kemampuan untuk mengatur motivasi dan mempertahankan fokus pada tujuan.
 - c. Kemampuan Adaptasi. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang mempengaruhi pengendalian diri.
6. Muraven & Baumeister (2010)
- a. Energi Pengendalian Diri. Jumlah energi mental yang tersedia untuk pengendalian diri, yang dapat terpengaruh oleh kelelahan atau stres.

- b. Dukungan Sosial dan Lingkungan. Dukungan dari lingkungan sosial dan adanya pengawasan yang dapat membantu dalam mempertahankan kontrol diri.
- c. Pengaruh Lingkungan. Lingkungan yang mendukung atau menantang dapat mempengaruhi kemampuan *self-control*.

7. Rotter (2016)

- a. Lokasi Kontrol. Keyakinan individu tentang kontrol terhadap hasil hidup mereka, apakah internal (kontrol diri) atau eksternal (pengaruh luar).
- b. Kemampuan Mengelola Stres. Kemampuan untuk mengelola stres dan tekanan yang mempengaruhi pengendalian diri.
- c. Pengalaman Pribadi: Pengalaman pribadi dan latar belakang yang membentuk kapasitas individu dalam mengontrol perilaku mereka.

Berdasarkan uraian di atas, faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah *self-control* yang meliputi: (1) Kelelahan Ego dan Energi Pengendalian Diri. Kelelahan ego dan jumlah energi mental yang tersedia untuk pengendalian diri; (2) Kemampuan Menunda Kepuasan. Kemampuan untuk menunda gratifikasi dan memilih imbalan jangka panjang daripada imbalan segera; (3) Keterampilan Pengendalian Diri dan Strategi Pengendalian. Keterampilan individu dan penggunaan strategi yang efektif untuk mengelola impuls dan menjaga fokus. Faktor-faktor ini memberikan gambaran menyeluruh tentang berbagai aspek yang mempengaruhi *self-control*, baik dari perspektif individu maupun lingkungan

2.1.4.2. Indikator-indikator *Self-control*

Indikator *self-control* dalam penelitian umumnya mengacu pada kemampuan individu untuk mengatur perilaku, emosi, dan impuls agar sesuai dengan norma sosial atau tujuan jangka panjang. Beberapa indikator yang sering digunakan dalam penelitian *self-control* dalam berbagai studi adalah:

1. Pengendalian Emosi. Kemampuan untuk mengendalikan emosi agar tidak mudah marah, frustrasi, atau cemas dalam situasi sulit.
2. Pengaturan Perilaku. Kemampuan untuk menahan diri dari perilaku impulsif atau tindakan yang tidak tepat, seperti menunda kesenangan sesaat demi tujuan jangka panjang.
3. Disiplin Diri. Kemampuan untuk tetap konsisten menjalankan rencana atau tugas meskipun menghadapi godaan atau distraksi.
4. Fokus dan Konsentrasi. Kemampuan untuk tetap fokus pada pekerjaan atau tugas meskipun ada gangguan atau ketertarikan pada hal lain.
5. Kemampuan Mengambil Keputusan. Kemampuan untuk membuat keputusan dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang daripada mengambil keputusan impulsif.
6. Kontrol Impuls. Kemampuan untuk menahan diri dari dorongan atau impuls negatif yang bisa mengganggu kinerja atau hubungan sosial.

Indikator-indikator ini dapat disesuaikan dengan konteks penelitian Anda, terutama jika terkait dengan *Leader Member Exchange* dan *Cyberloafing*, yang relevan untuk pengaturan diri di lingkungan kerja.

Berikut adalah indikator-indikator *self-control* menurut pendapat beberapa ahli, yaitu:

1. Baumeister, Heatherton, & Tice (2014)
 - a. Pengendalian Diri dalam Situasi Stres. Kemampuan untuk menahan dorongan dan membuat keputusan rasional di bawah tekanan.
 - b. Ketahanan terhadap Godaan. Kemampuan untuk menahan diri dari godaan dan kebiasaan buruk yang tidak produktif.
 - c. Pengaturan Emosi. Kemampuan untuk mengelola dan mengatur emosi dalam situasi yang memicu.
2. Tangney, Baumeister, & Boone (2014)
 - a. Kemampuan Mengatur Impuls. Sejauh mana individu dapat mengontrol impuls dan keinginan sesaat.
 - b. Pengaturan Tujuan. Kemampuan untuk menetapkan dan mengikuti tujuan jangka panjang meskipun ada godaan untuk menyimpang.
 - c. Konsistensi Perilaku. Keseimbangan antara perilaku sehari-hari dengan norma-norma sosial dan etika.
3. Mischel (2014)
 - a. Penundaan Kepuasan. Kemampuan untuk menunda kepuasan dan menunggu hasil jangka panjang daripada memilih imbalan segera.
 - b. Pengendalian Emosi dan Perilaku. Kemampuan untuk mengendalikan emosi dan perilaku dalam situasi yang menggoda.
 - c. Pengaturan Diri dalam Tugas. Kemampuan untuk tetap fokus dan menghindari distraksi saat mengerjakan tugas.

4. Duckworth & Seligman (2015)

- a. Tekad dan Ketahanan. Tingkat ketahanan dan tekad dalam menghadapi tantangan dan kesulitan.
- b. Kontrol Diri dalam Kehidupan Sehari-hari. Kemampuan untuk mengelola perilaku sehari-hari dan keputusan hidup.
- c. Pengaturan Waktu dan Prioritas. Kemampuan untuk mengatur waktu dan prioritas dengan efektif.

5. Karoly (2013)

- a. Pengaturan Kognitif. Kemampuan untuk mengontrol pemikiran dan persepsi yang dapat mempengaruhi perilaku.
- b. Pengaturan Motivasi. Kemampuan untuk mengelola motivasi dan menjaga fokus pada tujuan jangka panjang.
- c. Pengaturan Perilaku. Kemampuan untuk mengendalikan perilaku dan reaksi dalam berbagai situasi.

6. Muraven & Baumeister (2010)

- a. Pengendalian Impuls. Kemampuan untuk menahan dorongan impulsif dalam berbagai situasi.
- b. Energi Pengendalian Diri. Jumlah energi yang dapat digunakan untuk pengendalian diri, termasuk dalam situasi yang menantang.
- c. Penyimpangan dari Tujuan: Sejauh mana individu dapat tetap pada jalur yang telah ditetapkan meskipun ada gangguan.

7. Rotter (2016)

- a. Lokasi Kontrol. Keyakinan individu tentang kontrol terhadap hasil hidup mereka, apakah internal atau eksternal.
- b. Kemampuan Mengatur Respon. Kemampuan untuk mengatur reaksi dan respons terhadap stres dan tekanan.
- c. Kesiapan untuk Beradaptasi. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan sambil menjaga pengendalian diri.

Berdasarkan uraian indikator-indikator tersebut, indikator yang digunakan untuk penelitian tentang *self-control* meliputi: (1) Pengendalian Diri dalam Situasi Stres. Kemampuan untuk menahan dorongan dan membuat keputusan rasional di bawah tekanan; (2) Penundaan Kepuasan. Kemampuan untuk menunda kepuasan dan memilih hasil jangka panjang daripada imbalan segera; dan (3) Pengaturan Tujuan dan Prioritas. Kemampuan untuk menetapkan dan mengikuti tujuan jangka panjang serta mengatur waktu dan prioritas dengan efektif. Indikator-indikator ini memberikan gambaran komprehensif tentang berbagai aspek pengendalian diri yang relevan dalam berbagai konteks penelitian.

2.2. Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Cyberloafing* Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Self Control* Sebagai Variabel *Intervening* Studi Pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau ini, penulis terlebih dahulu mengkaji dan mempelajari beberapa karya ilmiah yang dapat dijadikan sebagai bahan dasar acuan dan referensi.

Dari hasil penelitian tersebut ditemukan beberapa penelitian yang masuk kedalam rumpun yang sejenis dengan penelitian yang akan penulis lakukan diantaranya yaitu:

1. Hasil penelitian Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (2005) dengan judul: *Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years*. Studi ini membahas perkembangan teori LMX dan pengaruh hubungan antara pemimpin dan anggota terhadap kinerja dan perilaku kerja.
2. Hasil penelitian Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., & Ferris, G.R. (2012) dengan judul: *A meta-analysis of the antecedents and consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the past with an eye toward the future*. Penelitian meta-analitik ini menganalisis pengaruh LMX terhadap kinerja dan sikap karyawan.
3. Hasil penelitian Omar, A., & Ahmad, A. (2014) dengan judul: *The relationship between Leader-Member Exchange and organizational commitment: Exploring the mediating role of job satisfaction*. Penelitian ini membahas peran LMX dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
4. Hasil penelitian Askew, K., Buckner, J.E., Taing, M.U., Ilie, A., Bauer, J.A., & Coover, M.D. (2014) dengan judul: *Explaining cyberloafing: The role of the Theory of Planned Behavior*. Studi ini menjelaskan faktor-faktor yang mendorong *cyberloafing* dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.

5. Hasil penelitian Liberman, B., Seidman, G., McKenna, K.Y.A., & Buffardi, L.E. (2011) dengan judul: *Employee cyberloafing: Workplace deviance or simply wasting time*. Penelitian ini fokus pada dampak negatif *cyberloafing* terhadap produktivitas karyawan dan bagaimana kontrol diri mempengaruhi perilaku ini.
6. Hasil penelitian Lim, V.K.G. (2002) dengan judul: *The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing, and organizational justice*. Studi ini membahas *cyberloafing* sebagai bentuk penyimpangan perilaku di tempat kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya
7. Hasil penelitian Ariyabuddhiphongs, V., & Kornthongs, N. (2017) dengan judul: *Cyberloafing, money attitudes, and performance on online tasks*. Penelitian ini meneliti hubungan antara *cyberloafing*, kontrol diri, dan sikap terhadap pekerjaan *online*.
8. Hasil penelitian Bennett, R.J., & Robinson, S.L. (2000). dengan judul: *Development of a measure of workplace deviance*. Penelitian ini menciptakan alat ukur perilaku menyimpang di tempat kerja, termasuk *cyberloafing*, dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai.
9. Hasil penelitian Cullen, K.L., Gerbasi, A., & Chrobot-Mason, D. (2015) dengan judul: *Thriving in central network positions: The role of political skill*. Studi ini menunjukkan LMX yang kuat dan keterampilan politik dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pengendalian diri dan hubungan interpersonal yang baik.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

1. Terdapat Pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap *self control* pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau.

Leader-Member Exchange (LMX) adalah teori kepemimpinan yang menyoroti kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim. Hubungan LMX yang tinggi ditandai dengan kepercayaan, komunikasi yang baik, dan dukungan dari pemimpin kepada anggota (Graen & Uhl-Bien, 2015). Sedangkan *Self-Control*, menurut Baumeister, Heatherton, & Tice (2014), merupakan kemampuan individu untuk mengatur dorongan dan perilaku agar tetap selaras dengan tujuan jangka panjang. Individu dengan *self-control* yang baik cenderung lebih disiplin dalam bekerja, menghindari gangguan seperti *cyberloafing*, dan tetap fokus dalam menyelesaikan tugas.

Pemimpin yang memberikan dukungan dalam hubungan LMX yang baik membantu meningkatkan *self-control* bawahan dengan memberikan bimbingan dan arahan yang jelas (Scandura & Graen, 2014). Dukungan dari pemimpin juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif sehingga anggota tim dapat lebih disiplin dalam mengatur waktu dan menghindari perilaku kontraproduktif. Menurut Wayne, Shore, & Liden (2017), kepercayaan yang tinggi dalam hubungan LMX meningkatkan komitmen kerja dan motivasi untuk tetap fokus pada tugas. Pegawai dengan LMX tinggi cenderung memiliki *self-control* yang lebih baik karena mereka merasa dihargai oleh pemimpin, sehingga berusaha mengelola waktu kerja secara efektif dan tidak terlibat dalam perilaku negatif seperti *cyberloafing*. Ilies, Nahrgang, & Morgeson (2017) menyatakan bahwa pegawai

dengan hubungan LMX yang rendah sering kali kurang mendapatkan perhatian dari pemimpin, sehingga lebih rentan mengalami penurunan kontrol diri dan cenderung terlibat dalam perilaku tidak produktif. Tanpa adanya keterlibatan pemimpin, pegawai mungkin lebih sulit mengelola disiplin diri dan fokus dalam bekerja.

Dalam konteks Polres Rokan Hilir, Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau, pengaruh positif dan signifikan antara LMX dan *self-control* dapat dijelaskan melalui dukungan dari atasan (Kapolres atau perwira) mendorong anggota Polres untuk lebih disiplin dan memiliki pengendalian diri yang lebih baik dalam menjalankan tugas, hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan meningkatkan motivasi serta kepatuhan terhadap aturan kerja, sehingga pegawai lebih mampu mengontrol perilaku dan menghindari *cyberloafing*, dan kepercayaan dan komunikasi yang baik antara pemimpin dan anggota menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang memperkuat *self-control* pegawai dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian.

Berdasarkan berbagai teori dan penelitian sebelumnya, hubungan LMX yang baik terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *self-control*. Dalam konteks Polres Rokan Hilir, hubungan yang erat antara pimpinan dan anggota kepolisian membantu meningkatkan pengendalian diri pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan efektivitas kerja.

2. Terdapat Pengaruh positif dan signifikan *cyberloafing* terhadap *self control* pada polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau

Cyberloafing adalah perilaku karyawan yang menggunakan akses internet di tempat kerja untuk keperluan pribadi selama jam kerja, seperti media sosial, belanja

online, atau menonton video yang tidak terkait dengan pekerjaan (Lim & Teo, 2015). Perilaku ini sering dikaitkan dengan kurangnya disiplin kerja dan dapat berdampak negatif pada produktivitas pegawai (Spector & Jex, 2018).

Self-Control adalah kemampuan individu untuk mengatur dorongan, emosi, dan perilaku guna mencapai tujuan jangka panjang (Tangney, Baumeister, & Boone, 2014). Individu dengan self-control yang tinggi cenderung lebih mampu menahan godaan dan fokus pada tugas yang harus diselesaikan (Baumeister, Heatherton, & Tice, 2014). Pegawai yang sering melakukan *cyberloafing* memiliki self-control yang lebih rendah, karena mereka cenderung tidak dapat menahan dorongan untuk mengakses internet untuk keperluan pribadi selama jam kerja (Lim & Teo, 2015).

Studi Spector & Jex (2018) menemukan bahwa *self-control* yang lemah berkontribusi terhadap peningkatan *cyberloafing*, karena karyawan yang memiliki kesulitan dalam mengendalikan dorongan akan lebih mudah terdistraksi oleh aktivitas *online*. Menurut Cummings & Anton (2015), *cyberloafing* sering kali digunakan sebagai mekanisme coping oleh karyawan yang mengalami stres kerja. Namun, tanpa pengendalian diri yang baik, individu akan lebih cenderung melakukan *cyberloafing* secara berlebihan dan mengabaikan tanggung jawab kerja.

Ayyagari, Grover, & Purvis (2011) menyatakan bahwa individu dengan self-control yang rendah lebih rentan terhadap stres kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kecenderungan mereka untuk melakukan *cyberloafing* sebagai bentuk pelepasan ketegangan.

Cyberloafing yang berlebihan dapat menurunkan efektivitas kerja karena pegawai menghabiskan waktu untuk aktivitas non-produktif (Bernerth & Walker, 2018). Studi Duckworth & Seligman (2015) menunjukkan bahwa *self-control* yang tinggi membantu individu tetap disiplin dan tidak tergoda untuk melakukan aktivitas online yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, sehingga *cyberloafing* dapat diminimalisir. Dalam konteks Polres Rokan Hilir, Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau, pengaruh positif dan signifikan antara *cyberloafing* dan *self-control* dapat dijelaskan melalui anggota kepolisian yang memiliki *self-control* rendah lebih rentan melakukan *cyberloafing* saat ada kesempatan, yang berdampak pada efektivitas kerja mereka. *Cyberloafing* yang tinggi mengurangi disiplin dan kinerja pegawai, terutama ketika pengawasan atasan kurang ketat, dan pegawai dengan *self-control* tinggi lebih mampu menghindari *cyberloafing*, menjaga fokus pada tugas, serta meningkatkan produktivitas dan kepatuhan terhadap aturan kerja.

Self-control yang rendah memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *cyberloafing*, artinya semakin rendah *self-control* seseorang, semakin tinggi kecenderungannya untuk melakukan *cyberloafing*. Sebaliknya, *self-control* yang tinggi dapat mengurangi perilaku *cyberloafing*, yang pada akhirnya berdampak positif pada disiplin dan kinerja pegawai, termasuk di lingkungan kepolisian seperti Polres Rokan Hilir.

3. Terdapat Pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau

Leader-Member Exchange (LMX) adalah teori kepemimpinan yang menyoroti kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam organisasi.

Pemimpin yang membangun hubungan LMX yang tinggi dengan bawahannya menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, meningkatkan kepercayaan, serta meningkatkan komitmen pegawai (Graen & Uhl-Bien, 2015). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan standar dan tanggung jawab yang telah ditentukan (Mangkunegara, 2014). Kinerja pegawai yang tinggi mencerminkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Liden, Sparrowe, & Wayne (2017), pegawai dengan hubungan LMX yang tinggi lebih termotivasi dalam bekerja, karena mereka merasa dihargai dan memiliki akses ke peluang pengembangan karier. Wayne, Shore, & Liden (2017) juga menekankan bahwa hubungan kerja yang berbasis kepercayaan dan komunikasi dalam LMX yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang berdampak positif pada kinerja pegawai.

Ilies, Nahrgang, & Morgeson (2017) menyatakan bahwa pemimpin yang membangun komunikasi yang baik dan memberikan dukungan kepada bawahannya akan meningkatkan loyalitas serta produktivitas pegawai. Pegawai yang merasa mendapat dukungan dan umpan balik yang konstruktif dari atasannya cenderung lebih aktif dalam menyelesaikan tugas dan memiliki kinerja yang lebih baik (Scandura & Graen, 2014).

Menurut Dansereau, Graen, & Haga (2015), pegawai dengan hubungan LMX yang rendah sering kali merasa kurang diperhatikan oleh pemimpinnya, yang berdampak pada penurunan motivasi dan kinerja. Karyawan dalam hubungan LMX rendah cenderung mengalami stres kerja lebih tinggi dan kurang berkontribusi

terhadap efektivitas organisasi (Graen & Uhl-Bien, 2015). Dalam konteks Polres Rokan Hilir, Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau, pengaruh positif dan signifikan antara LMX dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui hubungan kerja yang baik antara pimpinan Polres dan anggota kepolisian meningkatkan kepercayaan, motivasi, dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai dengan LMX tinggi memiliki akses yang lebih baik terhadap informasi dan dukungan, sehingga lebih efektif dalam menyelesaikan tugas dan memiliki kinerja yang lebih tinggi, dan kepercayaan dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan membantu meningkatkan kedisiplinan dan profesionalisme pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada pelayanan dan keamanan masyarakat.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan LMX yang baik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam lingkungan kerja kepolisian seperti Polres Rokan Hilir, hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan anggota kepolisian berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas kerja, motivasi, serta kualitas pelayanan publik yang lebih baik.

4. Terdapat Pengaruh positif dan signifikan *cyberloafing* terhadap kinerja pegawai pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau

Cyberloafing adalah perilaku di mana pegawai menggunakan akses internet di tempat kerja untuk keperluan pribadi selama jam kerja, seperti mengakses media sosial, menonton video, atau belanja online (Lim & Teo, 2005). Perilaku ini sering kali dikaitkan dengan penurunan produktivitas dan disiplin kerja (Spector & Jex, 2018). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar dan tanggung jawab yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2014). Tingkat kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh tingkat fokus dan kedisiplinan dalam bekerja.

Cyberloafing yang berlebihan mengurangi efektivitas kerja, karena pegawai lebih banyak menghabiskan waktu untuk aktivitas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan (Lim & Teo, 2005). Studi Askew et al. (2014) menemukan bahwa *cyberloafing* yang tidak terkontrol berdampak negatif pada kinerja pegawai, karena mengganggu fokus dan menurunkan produktivitas.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *cyberloafing* dalam jumlah kecil dapat membantu pegawai mengurangi stres kerja dan meningkatkan fokus saat kembali bekerja (Coker, 2013). Stanton & Weiss (2010) menyatakan bahwa ketika *cyberloafing* dikontrol dengan baik, pegawai dapat menggunakan waktu istirahat singkat untuk meningkatkan kreativitas dan produktivitas. *Self-Control* dan pengawasan dapat meminimalkan dampak negatif *cyberloafing*. Pegawai dengan *self-control* yang tinggi lebih mampu membatasi perilaku *cyberloafing* mereka, sehingga tidak mengganggu kinerja kerja (Tangney, Baumeister, & Boone, 2014).

Pengawasan dari atasan dan kebijakan organisasi yang jelas mengenai penggunaan internet di tempat kerja juga dapat membantu mengurangi dampak negatif *cyberloafing* terhadap kinerja pegawai (Spector & Jex, 2018). Dalam konteks Polres Rokan Hilir, Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau, pengaruh positif dan signifikan antara *cyberloafing* dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui, *Cyberloafing* yang tidak terkontrol dapat menurunkan efektivitas kerja anggota kepolisian, karena pegawai lebih banyak menghabiskan waktu untuk aktivitas non-

produktif. *Self-control* dan disiplin kerja yang tinggi dapat membantu mengurangi dampak negatif *cyberloafing*, sehingga pegawai tetap fokus dalam menjalankan tugas, dan pengawasan dan regulasi yang jelas dalam institusi kepolisian sangat penting untuk memastikan bahwa penggunaan internet di tempat kerja tidak mengganggu kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa *cyberloafing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, tergantung pada bagaimana perilaku tersebut dikelola. Dalam lingkungan kepolisian seperti Polres Rokan Hilir, *cyberloafing* yang tidak terkendali dapat berdampak negatif pada produktivitas, tetapi jika dikelola dengan baik, dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan efisiensi kerja.

5. Terdapat Pengaruh positif dan signifikan *self control* terhadap kinerja pegawai pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau

Self-control adalah kemampuan individu untuk mengatur emosi, dorongan, dan perilaku guna mencapai tujuan jangka panjang (Baumeister, Heatherton, & Tice, 2014). Individu dengan *self-control* yang tinggi lebih mampu menahan godaan, fokus pada tugas, serta menghindari perilaku kontraproduktif seperti *cyberloafing* (Tangney, Baumeister, & Boone, 2014). Kinerja pegawai adalah pencapaian kerja yang dihasilkan individu sesuai dengan tanggung jawab dan standar yang telah ditentukan organisasi (Mangkunegara, 2014). Pegawai yang memiliki *self-control* yang baik cenderung lebih disiplin dan produktif dalam bekerja.

Individu dengan *self-control* yang tinggi mampu mengatur waktu dan prioritas kerja, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan tugas (Duckworth & Seligman, 2015). *Self-control* juga membantu pegawai dalam mengelola stres dan emosi saat menghadapi tekanan kerja, sehingga mereka tetap dapat bekerja secara optimal (Tangney, Baumeister, & Boone, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh Muraven & Baumeister (2015) menunjukkan bahwa pegawai dengan *self-control* yang baik cenderung menghindari perilaku menyimpang, seperti *cyberloafing* dan prokrastinasi, yang dapat menghambat produktivitas. Sebaliknya, pegawai dengan *self-control* yang rendah lebih mudah terdistraksi, mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan sering terlibat dalam aktivitas yang tidak berkaitan dengan pekerjaan (Spector & Jex, 2018).

Karyawan yang memiliki kontrol diri yang kuat lebih bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya, sehingga meningkatkan kepercayaan atasan dan rekan kerja (Mischel, 2014). Hofmann, Baumeister, Foerster, & Vohs (2012) menemukan bahwa *self-control* yang tinggi berkorelasi positif dengan kepatuhan terhadap aturan organisasi dan peningkatan kualitas kerja. Dalam konteks Polres Rokan Hilir, Kabupaten Rokan Hilir, Provinsi Riau, pengaruh positif dan signifikan antara *self-control* dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui, anggota kepolisian dengan *self-control* yang tinggi lebih disiplin dan fokus dalam menjalankan tugas, sehingga meningkatkan efektivitas kerja dan pelayanan kepada masyarakat. *Self-control* membantu pegawai dalam menghindari perilaku kontraproduktif, seperti *cyberloafing* atau kelalaian dalam tugas, dan pegawai yang memiliki kontrol diri

yang baik lebih mampu mengelola stres kerja, menjaga profesionalisme, dan meningkatkan produktivitas di lingkungan kepolisian.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *self-control* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam lingkungan kepolisian seperti Polres Rokan Hilir, kemampuan untuk mengendalikan diri sangat penting untuk menjaga kedisiplinan, produktivitas, serta profesionalisme dalam menjalankan tugas-tugas kepolisian.

6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* dan *cyberloafing* terhadap *self control* pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau

Kualitas hubungan antara pimpinan dan anggota dalam suatu organisasi, serta perilaku penggunaan teknologi di lingkungan kerja (*cyberloafing*), memiliki peran penting dalam membentuk kemampuan individu untuk mengontrol dirinya (*self control*). Hubungan yang sehat antara pemimpin dan anggota (LMX) ditandai dengan rasa saling percaya, saling menghormati, dan tanggung jawab timbal balik.

Hubungan ini mampu menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, serta membentuk karakter disiplin dan pengendalian diri. Graen & Uhl-Bien (2015) menjelaskan bahwa hubungan LMX yang berkualitas mendorong keterlibatan dan kontrol diri yang lebih tinggi karena anggota merasa dihargai dan diberi tanggung jawab. Liden et al. (2017) menyatakan bahwa LMX berpengaruh positif terhadap perilaku kerja proaktif, termasuk kemampuan individu dalam mengelola diri dalam tekanan kerja.

Cyberloafing merupakan aktivitas penggunaan internet di tempat kerja untuk tujuan non-pekerjaan. Perilaku ini umumnya dianggap negatif, tetapi dalam

beberapa situasi dapat mencerminkan bentuk pengaturan diri jika dilakukan dalam batas tertentu. Lim & Teo (2015) mengemukakan bahwa *cyberloafing* merupakan indikator lemahnya kontrol diri, namun dapat juga digunakan sebagai sarana coping stress yang dikendalikan secara sadar oleh individu. Mercado et al. (2017) menunjukkan bahwa *cyberloafing* dapat berkaitan dengan self control tergantung pada intensitas dan konteks penggunaannya. Individu dengan tingkat *self control* tinggi cenderung mampu membatasi perilaku ini.

Self control adalah kemampuan individu untuk mengendalikan dorongan, emosi, dan tingkah laku dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang. Dalam lingkungan kerja seperti kepolisian, kemampuan ini sangat penting untuk menjaga profesionalitas dan etika kerja. Baumeister et al. (2014) menyatakan bahwa *self control* merupakan fungsi penting dalam manajemen diri dan berkaitan erat dengan prestasi kerja dan integritas moral.

Berdasarkan uraian di atas, maka secara konseptual dapat disimpulkan bahwa, Semakin baik kualitas hubungan *Leader-Member Exchange*, maka semakin tinggi *self control* personel. Meskipun *cyberloafing* sering dianggap sebagai bentuk perilaku menyimpang, dalam konteks tertentu, perilaku ini juga dapat dipengaruhi dan dikontrol oleh tingkat *self control* individu. Oleh karena itu, *Leader Member Exchange* dan *Cyberloafing* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap pembentukan *Self Control* pada personel Polres Rokan Hilir.

7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange*, *cyberloafing* dan *self control* terhadap kinerja pegawai pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau

Kinerja pegawai di lingkungan kepolisian tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti hubungan dengan atasan (*Leader-Member Exchange*), tetapi juga oleh perilaku individual seperti *cyberloafing* serta kemampuan personal dalam mengontrol diri (*self control*). Ketiga faktor ini saling berinteraksi dan memengaruhi kualitas kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung.

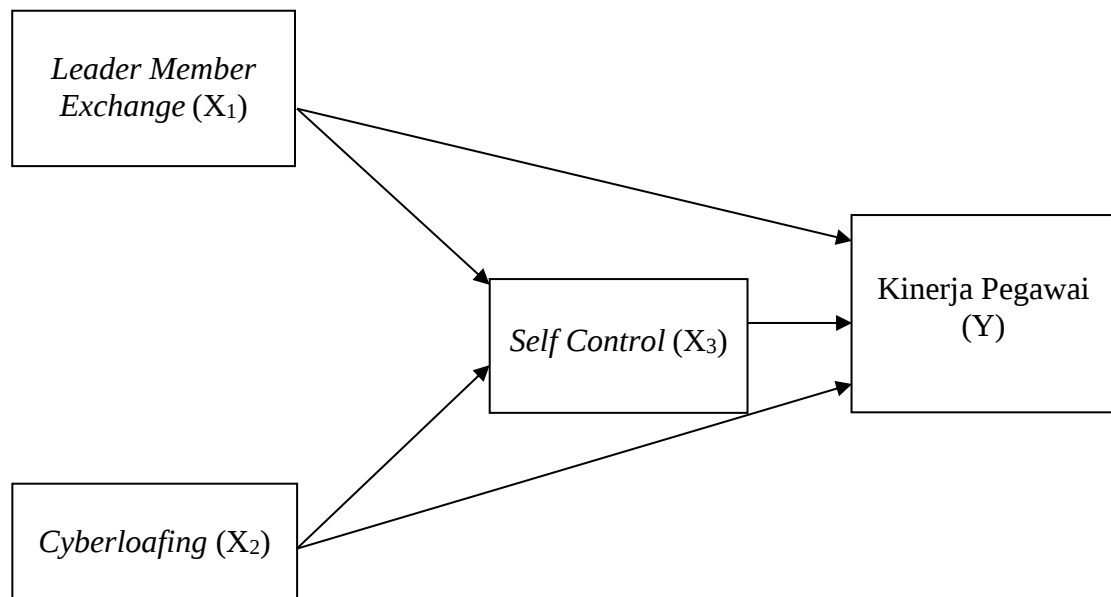
Leader-Member Exchange menggambarkan sejauh mana hubungan antara atasan dan bawahan terjalin secara positif, berdasarkan pada kepercayaan, penghargaan, dan loyalitas. Graen & Uhl-Bien (2015) menyatakan bahwa hubungan LMX yang berkualitas dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, serta kinerja pegawai karena adanya dukungan emosional dan profesional dari atasan.

Cyberloafing merupakan aktivitas penggunaan internet untuk keperluan pribadi selama jam kerja. Meskipun sering dipandang negatif, beberapa penelitian menunjukkan bahwa dampaknya terhadap kinerja dapat beragam. Lim & Teo (2015) mengemukakan bahwa *cyberloafing* secara umum berdampak negatif terhadap produktivitas, tetapi dalam kadar tertentu bisa menjadi bentuk pelepasan stres yang tidak selalu menurunkan kinerja. Askew et al. (2014) menemukan bahwa perilaku *cyberloafing* yang tidak berlebihan masih bisa diterima di lingkungan kerja dan tidak selalu berdampak buruk, terutama jika individu mampu mengontrol perilakunya.

Self control adalah kemampuan individu dalam mengatur emosi, dorongan, dan tindakan untuk tetap sesuai dengan tujuan jangka panjang. Dalam konteks kepolisian, *self control* sangat penting agar personel mampu bertindak profesional dalam berbagai situasi. Tangney et al. (2014) menjelaskan bahwa individu dengan tingkat *self control* tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka mampu mengelola emosi, menyelesaikan tugas dengan konsisten, dan menghindari perilaku menyimpang.

Berdasarkan paparan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka diketahui hubungan yang positif antara pimpinan dan bawahan (LMX) akan meningkatkan semangat kerja dan komitmen pegawai, yang berujung pada peningkatan kinerja. Perilaku *cyberloafing* yang tidak dikendalikan dapat menurunkan kinerja, tetapi jika dapat dimanajemen dengan baik melalui *self control*, maka dampaknya bisa diminimalisir. Tingkat *self control* yang tinggi pada pegawai akan membantu mereka untuk tetap produktif, fokus, dan profesional dalam menjalankan tugas, sehingga berdampak positif terhadap kinerja. Dengan demikian, *Leader-Member Exchange*, *Cyberloafing*, dan *Self Control* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di lingkungan Polres Rokan Hilir.

Berdasarkan kajian pustaka dan permasalahan yang akan diteliti, dapat dibuat kerangka konseptual penelitian yang akan dilakukan dalam mendeskripsikan Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Cyberloafing* Terhadap Kinerja Pegawai dengan *Self Control* Sebagai Variabel *Intervening* Studi Pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau, sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir Penelitian

2.4. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, deskripsi teoretik, dan kerangka berpikir yang telah diuraikan, serta tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap *self control* pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau

H₀ : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan *leader member exchange* terhadap *self control* pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau

H₂ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *cyberloafing* terhadap *self control* pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau

- H₀ : Tidak terdapat pengaruh fositif dan signifikan *cyberloafing* terhadap *self control* pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau
- H₃ : Terdapat pengaruh fositif dan signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau
- H₀ : Tidak terdapat pengaruh fositif dan signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja pegawai pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau
- H₄ : Terdapat pengaruh fositif dan signifikan *cyberloafing* terhadap kinerja pegawai pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau
- H₀ : Tidak terdapat pengaruh fositif dan signifikan *cyberloafing* terhadap kinerja pegawai pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau
- H₅ : Terdapat pengaruh fositif dan signifikan *self control* terhadap kinerja pegawai pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau
- H₀ : Tidak terdapat pengaruh fositif dan signifikan *self control* terhadap kinerja pegawai pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau
- H₆ : Terdapat Pengaruh fositif dan signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja melalui *self control* sebagai variabel intervening pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau.
- H₀ : Tidak terdapat Pengaruh fositif dan signifikan *leader member exchange* terhadap kinerja melalui *self control* sebagai variabel intervening pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau.

- H₇ : Terdapat Pengaruh fositif dan signifikan *cyberloafing* terhadap kinerja pegawai melalui *self control* sebagai variabel intervening pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau.
- H₀ : Tidak terdapat Pengaruh fositif dan signifikan *cyberloafing* terhadap kinerja pegawai melalui *self control* sebagai variabel intervening pada Polres Rokan Hilir Kab. Rokan Hilir Provinsi Riau.