

MANAJEMEN PERILAKU KARYAWAN DALAM MENGATASI FENOMENA CYBERLOAFING: STUDI DI KANTOR SAMSAT PROVINSI KEPULAUAN RIAU

Vita Setiati¹⁾, Tibrani²⁾, Denny Ammari Ramadhan³⁾

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau Kepulauan, Batam 29425, Indonesia^{1,2,3)}
e-mail: vitasetiati83@gmail.com¹⁾, tibrani@fekon.unrika.ac.id²⁾, denny@feb.unrika.ac.id³⁾

Abstrak

Perkembangan digitalisasi di lingkungan kerja publik telah membawa konsekuensi perilaku baru, salah satunya adalah cyberloafing, yaitu penggunaan internet untuk kepentingan non-pekerjaan selama jam kerja. Fenomena ini menimbulkan perdebatan akademik karena di satu sisi dipandang sebagai perilaku kontraproduktif yang berpotensi menurunkan kinerja, sementara di sisi lain dapat berfungsi sebagai mekanisme pemulihan kognitif dalam batas tertentu. Penelitian bertujuan untuk menganalisis bagaimana manajemen perilaku karyawan dan organizational citizenship behavior (OCB) memengaruhi cyberloafing serta implikasinya terhadap work performance di Kantor SAMSAT Provinsi Kepulauan Riau sebagai institusi layanan publik strategis. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong-lintang dan melibatkan 78 pegawai SAMSAT yang memiliki pengalaman kerja minimal satu tahun. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis melalui Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan OCB dan manajemen perilaku karyawan berpengaruh signifikan terhadap cyberloafing. OCB memiliki pengaruh dominan, menandakan pentingnya norma prososial dan perilaku sukarela dalam membentuk perilaku kerja digital pegawai. Cyberloafing selanjutnya terbukti signifikan terhadap work performance, menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola perilaku digital karyawan berkaitan erat dengan capaian kinerja. Analisis mediasi memperlihatkan bahwa cyberloafing berperan sebagai mekanisme penghubung antara OCB dan manajemen perilaku terhadap kinerja kerja. Secara teoretis, penelitian memperkaya literatur dengan mengintegrasikan perspektif perilaku organisasi positif dan perilaku kontraproduktif dalam satu kerangka analitis di sektor publik. Secara praktis, menegaskan pengelolaan cyberloafing tidak cukup dilakukan melalui pendekatan represif, melainkan memerlukan keseimbangan antara penguatan perilaku prososial, tata kelola digital yang proporsional dan desain kerja yang adaptif untuk menjaga kinerja dan akuntabilitas layanan publik.

Kata Kunci: Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Manajemen Perilaku, Cyberloafing, Kinerja Kerja, Pelayanan Publik

Abstract

The development of digitalization in the public workplace has brought new behavioral consequences, one of which is cyberloafing, namely the use of the internet for non-work purposes during working hours. This phenomenon has sparked academic debate because on the one hand it is seen as counterproductive behavior that has the potential to reduce performance, while on the other hand it can function as a cognitive recovery mechanism to some extent. This study aims to analyze how employee behavior management and organizational citizenship behavior (OCB) influence cyberloafing and its implications for work performance at the Riau Islands Province SAMSAT Office as a strategic public service institution. The study used a quantitative approach with a cross-sectional survey design and involved 78 SAMSAT employees with at least one year of work experience. Data were collected through a structured questionnaire and analyzed using Partial Least Squares-based Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed OCB and employee behavior

management significantly influence cyberloafing. OCB has a dominant influence, indicating the importance of prosocial norms and voluntary behavior in shaping employee digital work behavior. Cyberloafing was further proven to be significant for work performance, indicating that the organization's ability to manage employee digital behavior is closely related to performance achievement. Mediation analysis shows that cyberloafing acts as a connecting mechanism between OCB and behavioral management on work performance. Theoretically, this study enriches the literature by integrating the perspectives of positive organizational behavior and counterproductive behavior within a single analytical framework in the public sector. Practically, it confirms that managing cyberloafing is not simply done through a repressive approach, but rather requires a balance between strengthening prosocial behavior, proportional digital governance and adaptive work design to maintain public service performance and accountability.

Keywords: *Organizational Citizenship Behaviour, Behaviour Management, Cyberloafing, Work Performance, Public Service*

1. PENDAHULUAN

Cyberloafing menjadi trend perilaku modern karena penggunaan internet yang tidak terbaras dan lemahnya pengawasan sehingga mengganggu aktivitas profuktif selama jam kerja (Lim & Teo, 2005). Dalam kerangka organisasi modern, cyberloafing menjadi konsekuensi yang tak terhindarkan dari intensifikasi digitalisasi, termasuk di birokrasi publik. Sebagian literatur menempatkan cyberloafing sebagai bentuk penyalahgunaan sumber daya kerja yang mengganggu fokus dan efisiensi layanan (Lim, 2002; Podsakoff, 2000; Tsai et al., 2022). Namun, pendekatan yang sepenuhnya normatif berpotensi menyederhanakan realitas kerja digital kontemporer karena perilaku ini tidak bersifat tunggal, melainkan bervariasi dalam intensitas, durasi dan motif (Podsakoff, 2000). Oleh karena itu, pembacaan akademik presisi perlu memusatkan perhatian pada pola dan derajat cyberloafing yang melampaui ambang toleransi organisasi, bukan sekadar menghakimi eksistensinya.

Dalam tradisi counterproductive work behavior (CWB), cyberloafing sebagai perilaku kontraproduktif karena mengurangi produktivitas dan dapat menaikkan risiko operasional, termasuk kerentanan keamanan informasi (Weatherbee, 2010). Pandangan ini relevan untuk unit layanan publik yang menyandarkan kualitas pelayanan pada kecepatan, ketelitian dan konsentrasi pegawai. Akan tetapi, kritik menegaskan bahwa banyak kesimpulan negatif lahir dari konteks korporasi dengan karakter kerja yang berbeda dari birokrasi layanan (Lim & Chen, 2012; Ngowella et al., 2022). Pekerjaan administratif yang repetitif dan bertekanan tinggi, cyberloafing bisa muncul sebagai gejala desain kerja yang kurang adaptif terhadap kebutuhan pemulihan kognitif, sehingga penjelasan berbasis moralitas perilaku saja menjadi tidak memadai (Gellmers & Yan, 2023; Pindek et al., 2018).

Perdebatan semakin menguat ketika hasil-hasil penelitian menunjukkan efek yang tidak seragam. Cyberloafing yang intens dan berulang terbukti mengganggu penyelesaian tugas dan memperlambat alur layanan. Di sisi lain, temuan tertentu menunjukkan bahwa cyberloafing dapat berperan sebagai micro-break yang membantu pemulihan konsentrasi dan mereduksi stres (Coker, 2013; Tibrani et al., 2024). Ini selaras dengan Conservation of Resources Theory (COR) yang memandang individu melindungi dan memulihkan sumber daya psikologis saat berhadapan dengan tuntutan kerja yang menguras energi (Hobfoll, 2001; Hobfoll & Freedy, 2017). Meski demikian, argumen micro-break berisiko menimbulkan normalisasi perilaku jika tidak disertai batasan organisasi yang jelas, terutama dalam sektor publik yang membawa mandat akuntabilitas dan etika pelayanan.

Dari perspektif job demands–resources, cyberloafing sebagai item respons terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja (Kniffin et al., 2021). Ketika

beban tinggi, target layanan ketat dan variasi tugas rendah, pegawai berpotensi mengalami kejenuhan atau kelelahan emosional yang mendorong munculnya perilaku jeda digital (Baturay & Toker, 2015; Tibrani et al., 2023). Namun, pendekatan ini juga diperdebatkan karena tidak semua unit layanan dengan beban tinggi menunjukkan cyberloafing yang parah. Artinya, peran norma organisasi, kualitas kepemimpinan dan keadilan pembagian kerja berpotensi menjadi faktor pembeda yang menentukan apakah cyberloafing bersifat ringan-adaptif atau berkembang menjadi distraksi berat.

Kerangka deterrence theory juga menekankan pentingnya pengawasan dan konsekuensi yang konsisten untuk menekan perilaku menyimpang (Gellmers & Yan, 2023; Ngowella et al., 2022). Namun, kontrol yang kaku dapat memunculkan resistensi psikologis dan menurunkan kepercayaan pegawai jika tidak disertai keadilan prosedural. Di sisi lain, theory of planned behavior menunjukkan perilaku digital dipengaruhi oleh sikap, norma subjektif dan kontrol perilaku yang dirasakan (Ajzen, 1991; Torlak et al., 2021). Maka, regulasi formal saja tidak cukup; cyberloafing perlu dikelola melalui kombinasi kebijakan penggunaan teknologi, penguatan etika digital, keteladanan pimpinan dan desain kerja yang mengurangi kejenuhan.

Kasus nyata di lembaga publik Indonesia menunjukkan bahwa cyberloafing semakin lazim. Laporan dari pemerintah provinsi menunjukkan seringnya pegawai menggunakan waktu kerja untuk browsing pribadi, terutama di unit-unit layanan dengan akses digital yang tinggi (Kominfo, 2023; Oktavianti et al., 2025). Hasil yang kontras menyoroti perlunya menyelidiki pola perilaku membentuk hasil kinerja dan bagaimana strategi manajemen dapat mengoptimalkan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja digital.

Dengan karakter sebagai frontliner yang berhadapan dengan publik, SAMSAT merupakan konteks organisasi relevan untuk menguji kompleksitas cyberloafing. Distraksi digital pada level tertentu berimplikasi terhadap kecepatan pelayanan, ketelitian administrasi dan persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan. Namun, asumsi setiap cyberloafing pasti merusak kinerja perlu diuji secara empiris dalam konteks SAMSAT yang memiliki rutinitas layanan tinggi dan tekanan akuntabilitas yang kuat. Karena itu, penelitian pada SAMSAT Provinsi Kepulauan Riau menjadi strategis untuk memperjelas determinan dan ambang batas cyberloafing, sekaligus merumuskan implikasi manajemen perilaku yang lebih proporsional bagi organisasi layanan publik.

Meskipun kajian tentang cyberloafing dan organizational citizenship behavior (OCB) terus berkembang, bukti empiris yang memadai dalam konteks sektor publik Indonesia masih relatif terbatas. Banyak penelitian sebelumnya sering mengambil pengaturan organisasi swasta, institusi pendidikan dan lembaga-lembaga yang bergerak pada bidang kemasyarakatan; sehingga pemahaman bagaimana cyberloafing muncul, dipertahankan atau dikendalikan di lingkungan birokrasi pelayanan publik belum terbangun secara kuat. Selain itu, penelitian cenderung menempatkan OCB sebagai perilaku positif dan cyberloafing sebagai perilaku kontraproduktif yang berdiri sendiri, padahal dalam praktik keseharian kerja yang mengadopsi teknologi digital; keduanya dapat hadir bersamaan sebagai bagian dari spektrum perilaku pegawai dalam satu ekosistem organisasi yang sama.

Kesenjangan berikutnya terlihat pada minimnya studi yang menguji OCB dan cyberloafing secara simultan sebagai prediktor kinerja. Pendekatan yang memisahkan kedua konstruk berisiko mengabaikan dinamika nyata pada layanan publik: pegawai menunjukkan perilaku ekstra-rol yang pro-organisasi, tetapi pada saat yang sama tetap melakukan penggunaan internet non-kerja dalam intensitas tertentu. Tanpa model yang mengintegrasikan keduanya, penjelasan mengenai variasi kinerja menjadi kurang komprehensif, karena organisasi sejatinya tidak hanya berhadapan dengan perilaku baik atau buruk, melainkan

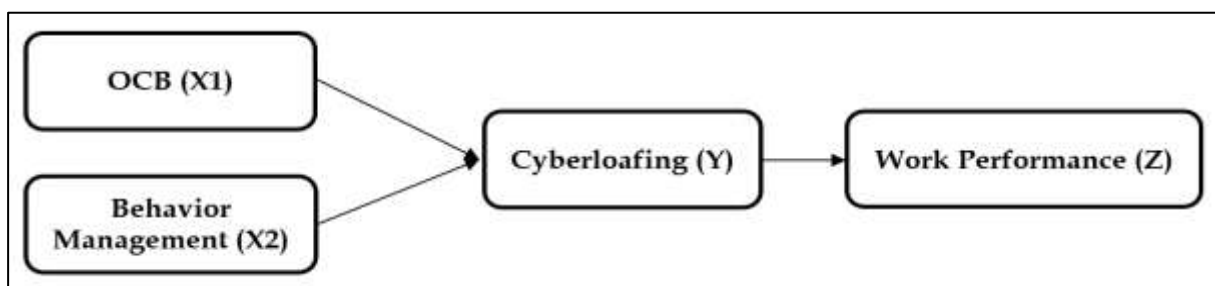
dengan kombinasi keduanya yang berubah mengikuti beban kerja, kontrol organisasi, norma tim, dan desain pekerjaan.

Di sisi manajerial, riset yang menautkan cyberloafing dengan intervensi manajemen seperti tata kelola digital, budaya organisasi, serta kebiasaan kerja diskresioner pegawai masih jarang, terutama pada unit pelayanan pemerintah yang berhadapan dengan target layanan, antrean warga, dan tuntutan akuntabilitas. Padahal, cyberloafing tidak selalu semata persoalan individual, tetapi juga mencerminkan kualitas pengaturan kerja: seberapa jelas regulasi penggunaan internet kerja, seberapa kuat etika digital dikomunikasikan, serta seberapa proporsional mekanisme pengawasan diterapkan. Keterbatasan studi yang secara eksplisit menempatkan regulasi penggunaan internet kantor, penguatan etika digital dan pengawasan berbasis risiko sebagai konteks utama membuat rekomendasi kebijakan sering berujung pada pendekatan represif yang belum tentu efektif dalam jangka panjang.

Penelitian ini merespons berbagai kesenjangan tersebut dengan menguji pengaruh ganda OCB dan cyberloafing terhadap kinerja pegawai pada Kantor SAMSAT Provinsi Kepulauan Riau, yakni unit administratif strategis yang menyediakan layanan publik esensial. Secara teoretis, penelitian memperkaya perdebatan perilaku organisasi dengan menempatkan perilaku positif (OCB) dan perilaku kontraproduktif (cyberloafing) dalam kerangka analitis untuk menjelaskan kompleksitas perilaku pegawai pada lingkungan kerja yang terdigitalisasi. Secara metodologis, penelitian menambah bukti dari konteks negara berkembang yang memiliki karakter tata kelola, kapasitas organisasi dan tekanan layanan yang berbeda dari setting yang mendominasi literatur global.

Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberi dasar bagi pembuat kebijakan dan manajer layanan publik untuk merancang strategi yang lebih seimbang: memperkuat OCB sebagai modal perilaku yang mendukung kualitas pelayanan, sekaligus menekan cyberloafing yang berlebihan melalui desain kerja yang realistis, aturan yang jelas dan pembinaan etika digital. Dengan demikian, fokus penelitian tidak berhenti pada pengujian pengaruh perilaku terhadap kinerja, tetapi juga pada penilaian bagaimana organisasi dapat mengelola spektrum perilaku secara proporsional dalam rutinitas kerja digital.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penekanan keseimbangan perilaku sebagai rekomendasi manajerial: bukan sekadar mengurangi cyberloafing dengan kontrol ketat, melainkan mengombinasikan penguatan perilaku positif, pengelolaan beban kerja serta tata kelola digital yang adaptif. Alih-alih meringkai cyberloafing semata sebagai deviasi yang harus dihukum, penelitian menempatkannya sebagai fenomena yang dipahami tingkatannya, pemicu dan dampaknya, sehingga intervensi organisasi dapat diarahkan secara lebih efektif. Pendekatan yang berpusat pada manusia menekankan kepercayaan, keterlibatan dan akuntabilitas diposisikan sebagai alternatif yang berpotensi lebih berkelanjutan dibanding strategi hukuman semata. Pada akhirnya, temuan penelitian ini diharapkan berkontribusi pada wacana tata kelola digital, integritas layanan publik, dan manajemen perilaku pegawai di instansi pemerintah yang semakin bergantung pada teknologi dalam penyampaian layanan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

- Berkorelasi dengan gambar 1, hipotesis penelitian telah disusun sebagai berikut:
- H1: OCB (X1) berpengaruh terhadap Cyberloafing (Y)
- H2: Behavior Management (X2) berpengaruh terhadap Cyberloafing (Y)
- H3: Cyberloafing (Y) berpengaruh terhadap Work Performance (Z)
- H4: Cyberloafing (Y) memediasi OCB (X1) terhadap work performance (Z), semakin tinggi OCB (X1), maka fenomena Cyberloafing (Y) akan menurun, sehingga work performance meningkat (Z)
- H5: Cyberloafing (Y) memediasi pengaruh behavior management (X2) terhadap work performance (Z), behaviour management (X2) meningkat dan efektif menyebabkan fenomena cyberloafing menurun, karenanya potensi work performance (Z) meningkat secara otomatis.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

Variable	Operational	Indicator
OCB (X1)	perilaku sukarela di luar tugas formal yang membantu rekan kerja/organisasi dan meningkatkan efektivitas kerja	X1.1 Membantu rekan kerja yang kesulitan
		X1.2 Inisiatif ketika dibutuhkan
		X1.3 Disiplin kerja dan aturan meskipun tanpa adanya pengawasan
		X1.4 Menjaga hubungan dengan pegawai
		X1.5 Aktif berpartisipasi
Behaviour Management (X2)	pengelolaan perilaku pegawai melalui aturan yang jelas, pengawasan, umpan balik dan penegakan reward-sanksi untuk memastikan perilaku kerja sesuai standar organisasi	X2.1 Aturan yang jelas terkait perilaku kerja
		X2.2 Monitoring perilaku kerja dilakukan secara konsisten
		X2.3 Umpan balik rutin terkait perilaku kerja dan kedisiplinan
		X2.4 Reward dan sanksi diterapkan secara adil dan konsisten
		X2.4 Teladan perilaku kerja yang disiplin dan etis.
Cyberloafing (Y3)	penggunaan interne perangkat kerja untuk aktivitas pribadi saat jam kerja yang tidak berkaitan dengan tugas.	X3.1 Membuka media sosial untuk kepentingan pribadi saat jam kerja
		X3.2 Mengakses marketplace untuk urusan pribadi saat jam kerja.
		X3.3 Menggunakan chat/email pribadi untuk urusan non-pekerjaan saat jam kerja.
		X3.4 Menonton video/streaming hiburan saat jam kerja.
		X3.5 Membaca portal berita/hiburan yang tidak terkait pekerjaan saat jam kerja.
Work Performance (Y)	Kondisi keteraturan tingkat pencapaian tugas inti sesuai standar organisasi dari sisi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, ketelitian dan respons layanan	Y1.1 Menyelesaikan pekerjaan sesuai target kuantitas yang ditetapkan pelanggaran
		Y1.2 Kualitas hasil kerja memenuhi standar
		Y1.3 Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
		Y1.4 Teliti dan meminimalkan kesalahan
		Y1.5 responsif dan memberikan layanan/dukungan kerja

Sumber: Adopsi Teori Penelitian dari (Baturay & Toker, 2015; Coker, 2013; Lim, 2002; Lim & Teo, 2005; Podsakoff, 2000; Tibrani et al., 2023, 2024; Tsai et al., 2022).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Batam, Kepulauan Riau, Indonesia; dengan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong-lintang untuk menguji hubungan kausal antar

konstruk laten OCB, behaviour management, cyberloafing dan work performance di kantor SAMSAT Batam, Indonesia. Metode SEM berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM) dipilih karena orientasi kuat pada prediksi dan evaluasi model yang melibatkan konstruk laten berbasis indikator, serta relatif robust terhadap penyimpangan asumsi normalitas pada data survei (Sarstedt et al., 2019, 2021).

Data kuantitatif dipilih karena kemampuannya untuk menawarkan bukti empiris dan memungkinkan pengujian model teoritis. Data dikumpulkan secara bersamaan untuk menilai dampak variabel terhadap kinerja pegawai. Strategi ini sesuai dengan tujuan penelitian, memprioritaskan analisis korelasi antar variabel daripada investigasi longitudinal (Creswell, 2009).

Populasi penelitian adalah pegawai SAMSAT Kota Batam yang terlibat langsung dalam pelayanan publik selama bulan Oktober-Desember 2025. Pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling dan dikombinasikan dengan proportionate stratified berdasarkan unit/shift untuk menjaga keterwakilan. Untuk kecukupan sampel SEM-PLS, penelitian ini mengacu pada pendekatan minimum sample size yang mempertimbangkan kekuatan uji (power), seperti metode inverse square root dan gamma-exponential, sehingga ukuran sampel tidak hanya bergantung pada aturan praktis, tetapi berbasis estimasi statistik (Kock & Hadaya, 2018).

78 responden dipilih dan memenuhi syarat untuk model struktural dari populasi yang memenuhi kriteria tersebut. Ukuran sampel mengacu pada rekomendasi Latan & Ghozali (2015), yang menyatakan ukuran sampel minimum adalah 10 kali dari jumlah indikator paling signifikan dalam model serta memenuhi persyaratan untuk menghasilkan estimasi model yang valid.

Pengumpulan data melibatkan pendistribusian kuesioner kepada peserta penelitian. Kuesioner dirumuskan menggunakan konstruk yang telah divalidasi dalam literatur sebelumnya dan selanjutnya dilakukan penilaian validitas isi metodologi penelitian. Pengujian dilakukan dengan peserta untuk memverifikasi kejelasan pertanyaan dan konsistensi tanggapan. Hasilnya menjadi dasar kata-kata pertanyaan sebelum didistribusikan secara komprehensif kepada responden.

Variabel diukur menggunakan skala Likert 1–5, dengan satu mewakili "tidak setuju" dan lima mewakili "sangat setuju". Indikator untuk variabel diadopsi dari penelitian sebelumnya, seperti OCB dari Farisi et al (2021); Kurniawati & Margaretha (2024); behaviour management dari Permana & Sanjaya (2025); Vaio (2021) dan cyberloafing dari Gulati & Beri (2023); Lim & Chen (2012); Pindek et al (2018); Tibrani et al (2024) dan work performance dari Nielsen et al (2017); Youssef & Luthans (2007).

Selanjutnya, pentingnya indikator pada variabel laten dan variabel endogen diperiksa melalui pemrosesan data menggunakan perangkat lunak SMART PLS. Pemanfaatan pemrosesan data penelitian telah muncul sebagai tren penelitian akademis yang berkembang pesat. Pendekatan ini bergantung pada regresi dan komponen lain untuk mengevaluasi hubungan antar variabel (Hair et al., 2014, 2019). Menurut Latan & Ghozali (2015) menggunakan metrik yang umum digunakan, menghasilkan ukuran efek sedang ($F^2=0.150$). Kekuatan statistik ditentukan oleh cronbach alpha dengan nilai minimum 0.7 dan ambang batas signifikansi ditetapkan pada 0.05.

Dalam studi ini, peneliti menggunakan pendekatan pemrosesan berulang untuk mengevaluasi variabel laten menggunakan dua bentuk manipulasi yang berbeda. Jenis pertama melibatkan penghitungan nilai berdasarkan indikator dan variabel laten, sedangkan jenis kedua melibatkan penilaian hubungan antara variabel laten baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mengevaluasi estimasi eksternal. Konsep work performance dianggap sebagai variabel endogen yang dipengaruhi oleh campuran variabel eksogen yang berasal dari

elemen yang diamati. Pengaruh ini meliputi OCB, behaviour management and cyberloafing baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini, signifikansi variabel endogen work performance diuji menggunakan Bootstrap PLS.

Untuk menjaga ketelitian temuan, penelitian juga mengantisipasi common method bias (CMB) karena pengukuran OCB, cyberloafing dan kinerja pegawai berpotensi dikumpulkan dari sumber yang sama dan pada waktu yang relatif bersamaan. Oleh karena itu, pengujian dilakukan melalui prosedur statistik yang lazim digunakan dalam riset perilaku organisasi, seperti Harman's single-factor test untuk melihat faktor tunggal mendominasi varians indikator, serta pemeriksaan full collinearity assessment (VIF) untuk memastikan pola hubungan antar variabel tidak semata-mata metode pengukuran.

Di samping itu, desain penelitian diposisikan sebagai asosiatif eksplanatori berbasis survei (cross-sectional), sehingga klaim yang dibangun diarahkan pada hubungan prediktif dan keterkaitan empiris antara OCB, cyberloafing dan kinerja serta bukan pada kausalitas deterministik. Dengan kata lain, meskipun model analitis menguji arah pengaruh secara teoritis, kesimpulan sebagai evidence of association yang konsisten dengan kerangka teori; inferensi kausal yang lebih kuat memerlukan desain longitudinal, eksperimen atau data multi-sumber untuk mengurangi bias persepsi dan memperkuat urutan waktu.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Fenomena cyberloafing merupakan penggunaan internet untuk aktivitas non-pekerjaan selama jam kerja dan menjadi isu relevan dalam organisasi publik karena berpotensi mengganggu produktivitas, disiplin kerja, serta kualitas layanan. Untuk memahami fenomena ini secara empiris, penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis pengalaman kerja responden. Studi bertujuan menelaah keterkaitan manajemen perilaku karyawan dan faktor perilaku prososial organisasi seperti organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kecenderungan cyberloafing serta implikasi bagi kinerja kerja di Kantor SAMSAT Provinsi Kepulauan Riau. Dalam konteks layanan publik yang menuntut ketepatan dan akuntabilitas, cyberloafing perlu dipahami bukan semata sebagai masalah individual, tetapi sebagai gejala perilaku kerja yang dapat dikelola melalui desain aturan, pengawasan yang proporsional, umpan balik dan konsistensi reward serta sanksi dalam organisasi.

Studi ini berkontribusi dalam memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan tata kelola layanan publik dengan menyoroti bagaimana manajemen perilaku karyawan dapat digunakan untuk merespons fenomena cyberloafing serta implikasinya terhadap kinerja kerja di Kantor SAMSAT Provinsi Kepulauan Riau. Fokus penelitian tidak berhenti pada identifikasi perilaku menyimpang berbasis teknologi, tetapi kontekstual peran organisasi dalam membentuk perilaku melalui mekanisme pengelolaan yang terarah, sehingga temuan empirisnya relevan bagi penguatan tata kelola layanan dan disiplin organisasi sektor publik.

Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner dan 78 tanggapan dinyatakan valid memenuhi kriteria untuk dianalisis. Partisipan merupakan pegawai/anggota yang bekerja di lingkungan SAMSAT dengan pengalaman kerja aktif dan profesional minimal satu tahun, sehingga dipandang memadai untuk memberikan evaluasi yang objektif terhadap indikator-indikator penelitian. Karakteristik responden ini memperkuat dasar inferensi empiris karena penilaian variabel didasarkan pada pengalaman kerja dan dinamika organisasi yang nyata.

Tahap analisis diawali dengan evaluasi model pengukuran (measurement model) guna memastikan reliabilitas dan validitas konstruk sebagai prasyarat kualitas temuan kuantitatif. Sebagaimana dijelaskan Kapoor (2025); Latan & Ghazali (2015) and Sarstedt et al (2021), pendekatan PLS-SEM memiliki fleksibilitas yang kuat untuk menjelaskan hubungan antar variabel secara simultan, terutama ketika ukuran sampel relatif kecil dan tidak menuntut

asumsi distribusi data yang ketat. Karena itu, PLS-SEM dipandang sesuai dengan kebutuhan pengujian model penelitian ini.

Hasil menunjukkan tidak adanya efek saling melemahkan antar indikator yang berpotensi menurunkan koefisien konstruk lain, sehingga korelasi antar variabel dalam model cenderung stabil dan konsisten. Dengan demikian, model pengukuran yang tervalidasi ini memberikan pijakan empiris yang memadai untuk menilai bagaimana manajemen perilaku dan orientasi perilaku organisasi berkaitan dengan kecenderungan cyberloafing dan konsekuensi lanjutannya terhadap kinerja kerja di lingkungan SAMSAT. Ringkasan pengukuran tersebut dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Outer Model Result

		Outer Loading	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
OCB (X1)			0.702	0.714	0.525
	X1.1	0.874			
	X1.2	0.835			
	X1.3	0.714			
	X1.4	0.702			
Behaviour Management (X2)			0.707	0.712	0.642
	X2.1	0.814			
	X2.2	0.780			
	X2.3	0.735			
	X2.4	0.712			
Cyberloafing (Y1)			0.702	0.701	0.532
	Y1.1	0.735			
	Y1.2	0.702			
	Y1.3	0.703			
	Y1.4	0.740			
Work Performance (Z)			0.715	0.723	0.542
	Z1.1	0.854			
	Z1.2	0.762			
	Z1.3	0.712			
	Z1.4	0.719			
	Z1.5	0.701			

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2025)

Temuan reliabilitas dan validitas yang kuat pada tahap model pengukuran juga memiliki implikasi konseptual: fenomena cyberloafing di organisasi publik perlu dipahami bukan semata sebagai perilaku individual, tetapi sebagai gejala yang dapat dikelola melalui desain aturan, pengawasan yang proporsional, konsistensi reward–sanksi dan pembentukan norma perilaku kerja. Artinya, intervensi organisasi yang tepat berpotensi tidak hanya menekan perilaku cyberloafing, tetapi menjaga kualitas kinerja dan akuntabilitas layanan publik secara berkelanjutan.

Hasil pengujian menunjukkan 20 indikator yang digunakan dinyatakan valid untuk mengkarakterisasi konstruk penelitian dan memberikan dukungan statistik bagi model. Tabel 2. Seluruh konstruk memenuhi kriteria dalam PLS-SEM: outer loading >0.70, Cronbach's alpha >0.70, Composite Reliability (CR) >0.70 dan AVE >0.50. Indikator yang konsisten merefleksikan konstruk dan varians indikator yang ditangkap konstruk lebih besar daripada

error-nya. Namun, perlu dicatat angka-angka ambang tersebut bersifat rule of thumb: sebagian penulis menekankan ketatnya cut-off (0.70) untuk penelitian yang mapan dan konteks eksploratori dengan konstruk kompleks (Hair et al., 2021). Meskipun demikian, tetap reliabilitas dan validitas yang kuat, sekaligus menegaskan kelayakan model pengukuran untuk dilanjutkan ke pengujian model struktural.

OCB memiliki loading 0.702–0.874, dengan $\alpha=0.702$, CR=0.714 dan AVE 0.525. Ini menunjukkan validitas konvergen memadai dan reliabilitas internal cukup. Indikator X1.1 (0.874) dan X1.2 (0.835) sangat dominan, sedangkan X1.4–X1.5 berada di batas (0.70). Perdebatannya: menghapus indikator borderline sering bisa menaikkan CR, tetapi berisiko mengurangi cakupan konseptual OCB yang memang sering dipahami multidimensi. Banyak studi OCB menekankan bahwa kekuatan statistik dijaga tanpa mengorbankan representasi dimensi perilaku kewargaan. Ini juga sejalan dengan (Podsakoff, 2000) bahwa dimensi OCB memiliki banyak varian dan diantaranya cukup lemah ketika diukur dalam lembaga publik karena jarang dinilai kontribusinya dan sering diabaikan.

Selanjutnya, behaviour management menunjukkan outer loading 0.708–0.814, $\alpha=0.707$, CR=0.712 dan AVE=0.642. Secara statistik, menandakan indikator-indikator X2 relatif homogen dan varians indikator yang dijelaskan konstruk sangat kuat. Perdebatannya bukan pada kelayakan statistik, melainkan pada interpretasi konseptual di organisasi manajemen perilaku dapat dibaca sebagai pembinaan atau kejelasan aturan yang positif, tetapi juga bisa dipersepsi sebagai monitoring yang menekan dalam literatur deviance/cyberloafing kadang memicu reaktansi atau perilaku kompensasi (Lieberman et al., 2011). Karena itu, meskipun AVE tinggi, diskusi akademik menegaskan indikator X2 memang menangkap behavior management yang proporsional dan bukan sekadar pengawasan.

Cyberloafing memiliki loading 0.702–0.740, $\alpha=0.702$, CR=0.701 dan AVE=0.532. Secara minimum, ini tetap diterima, karena AVE >0,50 dan CR >0.70. Namun, CR yang nyaris batas sering muncul saat konstruk sebenarnya tidak sepenuhnya unidimensi. Perdebatannya jelas dalam literatur: sebagian studi memandang cyberloafing sebagai deviance yang menurunkan kinerja, sedangkan sebagian lain sebagai micro-break/coping yang efeknya bisa campuran; selain itu, cyberloafing kerap dibedakan menjadi minor serious sehingga jika item mencampur intensitas/jenis, konsistensinya menurun (Koay & Soh, 2019).

Work Performance menunjukkan loading 0.701–0.854, $\alpha=0.715$, CR=0.723 dan AVE=0.542. Artinya konstruk kinerja terukur cukup stabil; Z1.1 (0.854) paling kuat, sementara Z1.5 (0.701) berada di batas. Konstruk kinerja dalam literatur bukan konstruk tunggal dan sering dibedakan menjadi task performance dan contextual performance.

Selanjutnya adalah verifikasi tabel validity dari output untuk memastikan tidak adanya inkonsistensi (Henseler et al., 2015; Henseler & Sarstedt, 2013). Menilai validitas diskriminan dalam model pengukuran reflektif memerlukan evaluasi variabel terhadap indikator; hasil cross-loading dianalisis untuk menunjukkan korelasi yang lebih kuat dengan variabel yang dinilai dan korelasi yang lebih lemah dengan variabel lain. Hasil menunjukkan bahwa semua item pengukuran (X1, X2, Y1 dan Z) menunjukkan korelasi yang lebih kuat dengan variabel pengukuran masing-masing dan korelasi yang lebih lemah dengan variabel lain (Tabel 3).

Table 3. Discriminant Validity

	OCB (X1)	Behaviour Management (X2)	Cyberloafing (Y1)	Work Performance (Z)
OCB (X1)	0.798			
Behaviour Management (X2)	0.460	0.761		
Cyberloafing (Y1)	0.491	0.748	0.754	
Work Performance (Z)	0.659	0.703	0.722	0.741

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2025)

Selanjutnya, evaluasi inner model untuk menilai keterkaitan antar konstruk dalam kerangka manajemen perilaku karyawan dalam mengatasi fenomena cyberloafing: studi di Kantor SAMSAT, Batam, Provinsi Kepulauan Riau. Tahap ini menekankan pengujian signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung, sekaligus menilai besar-kecilnya kontribusi (effect size) dari setiap hubungan dalam model. Sebelum menafsirkan koefisien jalur, penelitian ini terlebih dahulu memeriksa potensi multikolinearitas melalui uji Variance Inflation Factor (VIF) dengan acuan umum $VIF < 5$, untuk memastikan tidak ada tumpang tindih prediktor yang dapat mengaburkan estimasi dan memunculkan bias pada analisis.

Hasil pengujian menunjukkan model penelitian tidak mengalami multikolinearitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai VIF pada indikator/konstruk yang berada pada rentang 1.356 hingga 4.123, sehingga mengindikasikan parameter estimasi PLS-SEM yang stabil dan tidak terdistorsi. Nilai VIF dari X1 terhadap Z melalui Y berada pada rentang 1.000 hingga 3.114; ini juga sebanding dengan nilai VIF dari X2 terhadap Z melalui Y yang berada pada rentang 1.555-3.638. Dengan demikian, koefisien jalur dari model struktural dapat diinterpretasikan sebagai hubungan antar variabel tanpa kekhawatiran adanya kolinearitas yang melemahkan ketepatan estimasi.

Selanjutnya, Tabel 4 menyajikan hasil bootstrapping yang merinci pengaruh antar variabel melalui informasi koefisien jalur, standar deviasi, statistik-t, interval kepercayaan 95%, nilai signifikansi (p-value), serta ukuran efek (F^2). Penentuan signifikansi hubungan merujuk pada ketentuan pengujian hipotesis yang umum digunakan dalam SEM-PLS (Chin, 1998; Hair, Jr, 2015), sedangkan interpretasi F^2 mengikuti klasifikasi Cohen: 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar), sehingga bukan hanya signifikan atau tidak, tetapi juga terlihat seberapa substansif kontribusi dari konstruk penelitian.

Table 4. Direct and Indirect Result

Direct Effect								
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	F2	Confident Interval (95%)	
							2.5%	97.5%
X1>Y	0.828	0.830	0.018	45.543	0.000	2.175	0.792	0.864
X2>Y	0.322	0.321	0.054	6.019	0.000	0.387	0.215	0.424
Y>Z	0.735	0.740	0.069	10.730	0.000	0.807	0.607	0.874
Indirect Effect								
X1>Y>Z	0.609	0.615	0.057	10.593	0.000		0.504	0.730
X2>Y>Z	0.148	0.151	0.036	4.125	0.000		0.090	0.231

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2025)

Korelasi tiga saluran langsung dan 2 saluran perantara diperiksa dalam penelitian. Dari jalur-jalur ini, ketiga jalur langsung (X1, X2 dan Y) menghasilkan temuan yang signifikan secara statistik, menunjukkan pengaruh yang substansial seperti yang ditunjukkan pada tabel 4. Korelasi ini memiliki dampak yang signifikan secara statistik dengan p-nilai di bawah ambang batas 0,05. Hasil menunjukkan hubungan positif X1, X2 dan Y berada dalam rentang nilai 0.322 hingga 0.828 atau 32.2% hingga 82.8%.

Pada jalur X1 terhadap Y, koefisien jalur menunjukkan pengaruh positif sangat kuat ($O=0.828$; $t=45.543$; $p=0.000$) dengan interval kepercayaan 95%=0.792 sampai 0.864. Artinya, peningkatan OCB berkaitan dengan peningkatan skor variabel Y. Ukuran efek ($F^2=2.175$) tergolong sangat besar, yang berarti kontribusi OCB dalam menjelaskan variasi pada Y merupakan yang paling dominan dibanding prediktor lain.

Pada jalur X2 terhadap Y, koefisien jalur juga positif dan signifikan ($O=0.322$; $t=6.019$; $p=0.000$) dengan interval kepercayaan 95% = 0.215 hingga 0.424. Secara statistik, behaviour management berkorelasi positif terhadap Y. Nilai $F^2=0.387$ termasuk besar, sehingga manajemen perilaku memberi kontribusi substantif dalam menjelaskan Y, meskipun tidak sedominan OCB. Dalam konteks organisasi layanan publik seperti SAMSAT, hasil ini dimaknai mekanisme pengelolaan perilaku.

Pada jalur Y terhadap Z, koefisien jalur menunjukkan pengaruh positif dan kuat ($O=0.735$; $t=10.730$; $p=0.000$) dengan interval kepercayaan 95% = 0.607 sampai 0.874. Ini berarti perubahan pada Y berasosiasi dengan peningkatan kinerja (Z). Ukuran efek $F^2=0.807$ tergolong sangat besar, menandakan bahwa Y merupakan penjelas utama variasi kinerja dalam model. Secara substantif, kemampuan mengendalikan cyberloafing semakin terkendali, maka semakin tinggi work performance.

Untuk efek tidak langsung (mediasi), jalur X1 terhadap Z melalui Y menunjukkan pengaruh mediasi yang positif dan signifikan ($O=0.609$; $t=10.593$; $p=0.000$) dengan interval kepercayaan 95% = 0.504 sampai 0.730. Artinya, OCB memengaruhi kinerja melalui Y dan kontribusi mediasi ini tergolong kuat karena koefisiennya relatif besar. Secara manajerial, temuan menegaskan perilaku kewargaan organisasi tidak hanya berdampak langsung pada kualitas kerja, tetapi bekerja melalui mekanisme perilaku antara kondisi cyberloafing yang kemudian memperkuat output kinerja.

Selanjutnya, jalur X2 terhadap z melalui Y juga menunjukkan mediasi yang signifikan ($O=0.148$; $t=4.125$; $p=0.000$) dengan interval kepercayaan 95% = 0.090 sampai 0.231. Walaupun koefisien mediasi lebih kecil dibanding jalur OCB, hasilnya berarti: manajemen perilaku berkontribusi pada kinerja melalui perubahan pada Y. Dengan kata lain, mekanisme pengelolaan perilaku di organisasi tidak hanya mengatur kepatuhan, tetapi juga berdampak pada kinerja melalui pengurangan perilaku non-produktif atau peningkatan kontrol perilaku digital yang relevan dengan konteks kerja layanan publik yang menuntut ketepatan dan konsistensi.

Tabel 4 merangkum bukti empiris yang kuat mengenai mekanismemanajemen perilaku karyawan dalam mengatasi cyberloafing dan implikasinya terhadap kinerja di Kantor SAMSAT Provinsi Kepulauan Riau. Secara keseluruhan, seluruh jalur yang diuji baik pengaruh langsung maupun tidak langsung terbukti signifikan secara statistik ($p=0.000$) dengan nilai t-statistics yang jauh melampaui batas signifikansi konvensional, serta interval kepercayaan 95% yang seluruhnya tidak melintasi nol. Konsistensi estimasi juga tercermin dari kedekatan nilai original sample dan sample mean, yang menunjukkan stabilitas hasil bootstrapping. Pada pengaruh langsung, OCB (X1) memiliki kontribusi paling dominan terhadap konstruk Y ($O=0.828$; $t=45.543$; $F^2=2.175$), disusul oleh X2 terhadap Y ($O=0.322$; $t=6.019$; $F^2=0.387$), sementara Y menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap Z ($O=0.735$; $t=10.730$; $F^2=0.807$).

Rangkaian temuan menegaskan variasi konstruk Y menjadi penghubung penting yang menjelaskan bagaimana perilaku prososial organisasi (OCB-X1) dan mekanisme pengelolaan perilaku kerja (X2) terkait dengan peningkatan kinerja. Lebih jauh, bukti mediasi memperkuat argumen mekanistik model: efek tidak langsung X1-Y-Z ($O=0.609$; $t=10.593$) lebih besar dibanding X2-Y-Z ($O=0.148$; $t=4.125$) yang mengindikasikan bahwa kontribusi X1 terhadap kinerja terutama bekerja melalui perubahan pada kondisi Y, sedangkan X2 berperan melalui jalur yang sama namun dengan besaran efek yang lebih moderat. Dengan demikian, tabel ini tidak hanya mengonfirmasi signifikansi hubungan antar konstruk, tetapi juga menunjukkan bahwa penguatan tata kelola perilaku kerja melalui peningkatan OCB dan konsistensi

manajemen perilaku berkaitan erat dengan perbaikan kondisi Y dan berimplikasi substantif terhadap capaian kinerja di lingkungan pelayanan publik seperti SAMSAT.

Secara konseptual, arah hubungan dapat dibaca sebagai bukti bahwa perilaku prososial-kolegial (OCB) dan mekanisme pengelolaan perilaku (aturan, pengawasan, umpan balik) berperan penting dalam membentuk perilaku digital pegawai di lingkungan layanan publik. Perspektif ini sejalan dengan literatur OCB yang menempatkan perilaku sukarela sebagai pelumas sosial organisasi yang memperkuat norma kerja dan efektivitas kolektif (Kurniawati & Margaretha, 2024; Podsakoff, 2000). Namun, literatur juga memperingatkan bahwa OCB dapat “berwajah ganda”: pada kondisi tertentu, OCB yang tinggi dapat disertai beban kerja ekstra atau ekspektasi normatif yang menekan, sehingga memunculkan kompensasi berupa withdrawal digital (Ridlo et al., 2021; Widarko & Anwarodin, 2022). Artinya, temuan signifikansi yang kuat pada X1-Y perlu tetap dibingkai sebagai relasi perilaku-organisasional yang sensitif terhadap konteks birokrasi, intensitas kerja dan norma internal unit pelayanan.

Selain itu, pesatnya kemajuan teknologi digital telah mengubah karyawan berinteraksi dengan lingkungan kerja mereka, terutama di instansi pemerintah yang mengutamakan kualitas layanan publik. Aksesibilitas internet dan perangkat seluler di tempat kerja tidak hanya meningkatkan efisiensi dan proses administrasi, tetapi menciptakan peluang aktivitas daring yang tidak terkait dengan pekerjaan atau disebut sebagai cyberloafing (Lim & Teo, 2024; Tibrani et al., 2024). Meskipun tampak sepele, cyberloafing yang berkelanjutan dapat mengurangi produktivitas, mengganggu alur kerja dan berpotensi memengaruhi kualitas layanan publik yang diberikan kepada warga negara (Andel et al., 2019)

Mengingat peran penting SAMSAT (Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap) dalam melayani kebutuhan publik terkait administrasi kendaraan dan perpajakan, kinerja pegawai di lembaga ini diharapkan efektif, efisien dan akuntabel. Kompleksitas interaksi di SAMSAT mulai dari layanan hingga tugas administratif menjadikan perilaku karyawan sebagai penentu kualitas layanan secara keseluruhan. Di saat yang sama, karyawan SAMSAT bekerja di lingkungan yang semakin terdigitalisasi, konektivitas sangat penting untuk integrasi sistem, pemrosesan data, dan komunikasi.

Terakhir, kami mengelaborasi hasil akhir dari nilai R^2 , Q^2 dan GoF. Fungsi dari R^2 mengukur sejauh mana variabel independen memengaruhi variasi variabel dependen dalam suatu kerangka regresi. Ambang batasnya adalah 0.19 untuk lemah, 0.33 untuk sedang dan 0.66 untuk kuat. Temuan menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk setiap variabel bervariasi dalam memberikan pengaruhnya terhadap temuan penelitian; serta menunjukkan skala bertingkat pada setiap tahapannya, yaitu cyberloafing (Y) dengan nilai 24.4% atau 0.244 yang tergolong rendah; dan work performance (Z) dengan nilai 66.3% atau 0.663 yang tergolong kuat.

Nilai Q^2 menunjukkan ukuran dari akurasi prediksi pada setiap perubahan variabel eksogen dan endogen dalam model penelitian. Hal ini juga telah ditentukan berdasarkan kriterianya, yaitu 0 berpengaruh rendah, 0.25 berpengaruh moderat dan 0.50 berpengaruh tinggi. Berdasarkan temuan, nilai Q^2 dari setiap variabel menunjukkan keberagaman nilai yang bertingkat, yaitu cyberloafing (Y) 0.185 atau berakurasi rendah; dan work performance (Z) dengan nilai 0.583 berakurasi moderat.

Bagian terakhir, nilai kesesuaian model penelitian (GoF) untuk menjelaskan penilaian komprehensif dan sejauh mana model statistik selaras dengan data yang diamati. Serta nilai SRMR untuk menunjukkan kesesuaian model dengan nilai yang dapat diterima berkisar antara 0.08 hingga 0.10. Berdasarkan temuan, nilai GoF menunjukkan hasil yang tinggi sebesar 0.564 atau menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi untuk model pengukuran dan struktural. Selain itu, didukung nilai SRMR sebesar 0.081 yang menunjukkan kecocokan yang kuat dalam menjelaskan hubungan antar variabel dan indikator penelitian.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Dalam konteks organisasi layanan publik yang terdigitalisasi, cyberloafing tidak dapat dipahami secara simplistik sebagai penyimpangan semata, melainkan sebagai fenomena perilaku yang muncul dari interaksi tuntutan pekerjaan, norma organisasi dan mekanisme pengelolaan perilaku. Oleh karena itu, penelitian memosisikan cyberloafing sebagai variabel kunci yang menjembatani pengaruh perilaku prososial dan pengelolaan organisasi terhadap kinerja kerja.
2. Temuan menegaskan perilaku sukarela, kepedulian terhadap rekan kerja, inisiatif dan komitmen terhadap organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku digital pegawai. Dalam lingkungan kerja publik seperti SAMSAT, OCB sebagai mekanisme normatif yang memperkuat disiplin dan tanggung jawab kolektif, sehingga mampu menekan kecenderungan perilaku non-produktif. Namun demikian, temuan ini juga perlu dibaca kritis mengingat literatur menunjukkan bahwa OCB yang berlebihan berpotensi menimbulkan tekanan kerja dan kompensasi perilaku berupa withdrawal digital. Dengan demikian, penguatan OCB perlu diimbangi dengan desain kerja yang adil dan realistis.
3. Manajemen perilaku karyawan terbukti berpengaruh signifikan terhadap cyberloafing, meskipun dengan besaran efek yang lebih moderat dibanding OCB. Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan aturan, monitoring yang konsisten, umpan balik, serta penerapan reward dan sanksi yang adil tetap memiliki peran penting dalam mengarahkan perilaku kerja digital. Namun, hasil ini sekaligus menguatkan perdebatan akademik bahwa kontrol organisasi yang terlalu kaku berisiko memicu resistensi psikologis dan menurunkan kepercayaan pegawai. Oleh karena itu, manajemen perilaku bukan sekadar meningkatkan intensitas pengawasan, melainkan memastikan keadilan prosedural dan keteladanan etis dalam penerapannya.
4. Cyberloafing selanjutnya terbukti berpengaruh signifikan terhadap work performance. Temuan ini memperjelas bahwa kondisi perilaku digital pegawai berkaitan langsung dengan capaian kinerja, baik dari sisi ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, ketelitian, maupun responsivitas layanan. Dalam kerangka penelitian ini, cyberloafing dipahami sebagai indikator kemampuan pengendalian perilaku digital; semakin terkendali cyberloafing, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Temuan mendukung pandangan perilaku digital perlu dikelola secara proporsional, bukan dinormalisasi tanpa batas maupun ditekan secara represif.
5. Analisis mediasi menunjukkan cyberloafing berperan sebagai mekanisme penghubung yang signifikan antara OCB dan manajemen perilaku terhadap work performance. Pengaruh tidak langsung OCB terhadap kinerja melalui cyberloafing lebih kuat dibandingkan jalur manajemen perilaku yang menegaskan norma prososial dan iklim kerja kolegal merupakan faktor kunci dalam membentuk perilaku kerja digital yang produktif. Dengan kata lain, kinerja pegawai di lingkungan SAMSAT tidak hanya ditentukan oleh sistem pengawasan formal, tetapi juga oleh kualitas perilaku sukarela dan budaya kerja yang berkembang di dalam organisasi.

Saran

Secara teoretis, hasil penelitian berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan mengintegrasikan perspektif perilaku positif dan perilaku kontraproduktif dalam satu model analitis. Penelitian menegaskan cyberloafing berada dalam spektrum perilaku kerja yang kompleks dan kontekstual, sehingga tidak dapat dipahami secara hitam-putih. Secara praktis, temuan memberikan implikasi penting bagi pengelola organisasi publik, khususnya SAMSAT untuk merancang kebijakan tata kelola

digital yang seimbang: memperkuat OCB, menerapkan manajemen perilaku yang adil dan konsisten, serta menciptakan desain kerja yang adaptif terhadap tuntutan layanan publik.

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan pengelolaan cyberloafing yang efektif bukanlah persoalan eliminasi perilaku digital non-pekerjaan, melainkan pengaturan dan batas proporsional yang menjaga keseimbangan antara disiplin, kesejahteraan psikologis pegawai dan kinerja layanan. Pendekatan manajemen perilaku berpusat pada manusia dan berbasis kepercayaan berpotensi menjadi strategi yang lebih berkelanjutan bagi organisasi layanan publik di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Andel, S. A., Kessler, S. R., Pindek, S., Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is cyberloafing more complex than we originally thought? Cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure. *Computers in Human Behavior*, 101, 124–130. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.07.013>
- Baturay, M. H., & Toker, S. (2015). An investigation of the impact of demographics on cyberloafing from an educational setting angle. *Computers in Human Behavior*, 50, 358–366. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.081>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Coker, B. L. S. (2013). Workplace Internet Leisure Browsing. *Human Performance*, 26(2), 114–125.
https://doi.org/https://doi.org/10.1080/08959285.2013.765878?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Creswell, J. W. (2009). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 3rd ed. In *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 3rd ed.* Sage Publications, Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book270550>
- Farisi, S., Andi Prayogi, M., & Juliana, E. (2021). The Influence of Work Motivation and Work Environment on Organizational Citizenship Behavior with Job Satisfaction as an Intervening Variable at the Youth and Sports Office of North Sumatra Province. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(2), 257–268. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v1i2.78>
- Gellmers, J., & Yan, N. (2023). Digital Leisure Engagement and Positive Outcomes in the Workplace: A Systematic Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1014. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021014>
- Gulati, S., & Beri, N. (2023). Cyberloafing Model-Theory into Practice. *2023 IEEE 11th Region 10 Humanitarian Technology Conference (R10-HTC)*, 68–73. <https://doi.org/10.1109/R10-HTC57504.2023.10461871>
- Hair, Jr, J. F. (2015). Essentials of Business Research Methods. In *Essentials of Business Research Methods*. <https://doi.org/10.4324/9781315704562>
- Hair, J. F., Astrachan, C. B., Moisescu, O. I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2021). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100392. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100392>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested - Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (2017). Conservation of Resources: A General Stress Theory Applied To Burnout. In *Professional Burnout* (pp. 115–129). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315227979-9>
- Kapoor, S. (2025). The Role of SmartPLS in Optimizing Statistical Analysis: A Case Study Approach. *2025 5th International Conference on Innovative Research in Applied Science, Engineering and Technology (IRASET)*, 1–5. <https://doi.org/10.1109/IRASET64571.2025.11008204>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Koay, K.-Y., & Soh, P. C.-H. (2019). *Does Cyberloafing Really Harm Employees' Work Performance?: An Overview* (pp. 901–912). https://doi.org/10.1007/978-3-319-93351-1_71
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). Minimum sample size estimation in PLS - SEM: The inverse square root and gamma - exponential methods. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261. <https://doi.org/10.1111/isj.12131>
- Kominfo, K. (2023). *Laporan Penggunaan Internet di Instansi Pemerintah*. Kementerian Komunikasi Dan Informatika.
- Kurniawati, D. T., & Margaretha, M. (2024). Transformational leadership, quality of work life, and organizational citizenship behavior: Work motivation as mediation. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 24(1), 45–60. <https://doi.org/10.28932/jmm.v24i1.10034>
- Latan, H., & Ghozali, I. (2015). *Partial least squares: Concepts, techniques and application using program SmartPLS 3.0*. Semarang: Diponegoro University Press.
- Lieberman, B., Seidman, G., McKenna, K. Y. A., & Buffardi, L. E. (2011). Employee job attitudes and organizational characteristics as predictors of cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2192–2199. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2011.06.015>
- Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675–694. <https://doi.org/10.1002/job.161>
- Lim, V. K. G., & Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work? *Behaviour & Information Technology*, 31(4), 343–353. <https://doi.org/10.1080/01449290903353054>

- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore. *Information & Management*, 42(8), 1081–1093. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.12.002>
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2024). Cyberloafing: A review and research agenda. *Applied Psychology*, 73(1), 441–484. <https://doi.org/10.1111/apps.12452>
- Ngowella, G. D., Loua, L. R., & Suharnomo, S. (2022). A Review on Cyberloafing: The Effects of Social Platforms on Work Performance. *Asia Pacific Fraud Journal*, 7(1), 27. <https://doi.org/10.21532/apfjournal.v7i1.249>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Oktavianti, O., Tibrani, T., & Salesti, J. (2025). Exploring behavioral drivers of tax compliance: The mediating role of attitude and moral value. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 29(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.20885/jaai.vol29.iss2.art9>
- Permana, Y. H., & Sanjaya, M. R. (2025). Corruption, Tax Morale and Tax Evasion: An Experimental Study from Indonesia. *Journal of Tax Reform*, 11(2), 434–450. <https://doi.org/10.15826/jtr.2025.11.2.210>
- Pindek, S., Krajcevska, A., & Spector, P. E. (2018). Cyberloafing as a coping mechanism: Dealing with workplace boredom. *Computers in Human Behavior*, 86, 147–152. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.04.040>
- Podsakoff, P. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Ridlo, M., Wardahana, I. A., & Jessica, K. G. (2021). The effect of job satisfaction, workplace spirituality and organizational commitment on work productivity with organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variable (Case study on Bank Muamalat Indonesia KC Solo). *Perbanas Journal of Business and Banking*, 10(2), 249–264.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Handbook of Market Research*, July, 587–632. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Tibrani, T., Wulandari, S., Ukhriyawati, C. F., Wibowo, E. A., & Arnesih, A. (2023). Financial Nexus: Empirical Analysis of Knowledge, Income, and Behavior. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(3). <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i3.926>
- Tibrani, T., Zabri, S. M., & Hakim, L. (2024). An Analysis of the Relationship between Prices, Shopping Habits, Promotions, and Fashion Involvements in Impulsive Buying Decisions. *Binus Business Review*, 15(3), 213–223. <https://doi.org/10.21512/bbr.v15i3.11001>
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Sait Dinç, M., & Budur, T. (2021). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 77–103. <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1862675>
- Tsai, K.-C., Chou, T.-H., Kittikowit, S., Hongsuchon, T., Lin, Y.-C., & Chen, S.-C. (2022). Extending Theory of Planned Behavior to Understand Service-Oriented Organizational Citizen Behavior. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.839688>

- Vaio, A. Di. (2021). The measurement of sustainable behaviour and satisfaction with services in cruise tourism experiences. An empirical analysis. *Research in Transportation Business and Management*. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2021.100619>
- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35–44. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.03.012>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>